บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยเนื้อหาตามหัวข้อต่อไปนี้

2.1 ภาวะผู้นำ

2.2 การประสานงาน

2.3 การทำงานเป็นทีม

2.4 การประชุมที่มีประสิทธิภาพ

2.5 การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

2.6 การบริหารโดยองค์คณะบุคคลตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523

2.7 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ

2.8 ภารกิจการบริหารการศึกษา

2.9 คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน

2.10 การพิจารณาความดีความชอบ

2.11 แนวการดำเนินงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ

2.12 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ในบทบาทหน้าที่ทางสังคมแล้ว หากจะมองถึงสิ่งที่เป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของศึกษาธิการอำเภอในการปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจหน้าที่ให้เป็นไปในทิศทางใดนั้น จะพบว่าศึกษาธิการอำเภอมีบทบาทสำคัญ 2 ลักษณะคือ

1) ลักษณะทางกฎหมาย หมายถึงบทบาทที่จะต้องปฏิบัติตามภารกิจตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้และตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ลักษณะทางขนบธรรมเนียมประเพณีและสังคม หมายถึงบทบาทหน้าที่ที่แสดงออกในฐานะเป็นผู้นำปฏิบัติทางสังคม โดยอาจมีบทบาทหน้าที่หรือไม่มีหน้าที่โดยชัดเจนแต่จำเป็นต้องปฏิบัติเพราะประเพณีในสังคม ซึ่งจะมีลักษณะการปฏิบัติดังนี้

(1) เป็นผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา

(2) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา

(3) เป็นผู้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 ผู้นำ (Leader)

Halpin (1969) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น

2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น

3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยการให้หน่วยงานไปสู่ตามเป้าหมายที่ต้องการ

4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงาน

ภิญโญ สาธร (2516) กล่าวถึงแนวทางในการพิจารณาผู้นำคือใครไว้ดังนี้

1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลายคนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิด ความต้องการหรือกำลังได้

2.1.2 แบบของผู้นำ (Style of leader)

อุทัย ธรรมเตโช (2527) กล่าวว่า การเป็นผู้นำมีหลายแบบขึ้นอยู่กับลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกโดยสรุปแล้วมี 3 ลักษณะคือ

1) พิจารณาจากการใช้อำนาจมีอยู่ 3 แบบคือ

(1) ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic leader) มีลักษณะการใช้อำนาจตลอดเวลา ถือเนื้อถือตัวเองเป็นใหญ่ไม่ค่อยให้เกียรติคนอื่น ชอบตัดสินใจคนเดียวและตัดสินใจตามอารมณ์

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม มีการปรึกษาหารือ ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ มีการทำงานแบบประสานสัมพันธ์ต่อกัน ปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะสามัคคีธรรม

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Fair leader) เป็นผู้นำประเภทนี้ ไม่มีลักษณะความเป็นผู้นำมักปล่อยปละละเลยปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีในการตัดสินใจ คอยลงนามอย่างเดียว งานจะสำเร็จอยู่ที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2) พิจารณาจากพฤติกรรมการแสดงออก มีอยู่ 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำที่ถือสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic leader) คือ ผู้นำที่ยึดงาน คำนึงถึงหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ มีการทำงานมุ่งความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง

(2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic leader) คือ ผู้นำที่คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการและความสุขของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก งานจะเสียบ้าง ขัดระเบียบบ้างก็ให้ไป เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างประโยชน์ สร้างอิทธิพลจากลูกน้อง

(3) ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The Transactional leader) เป็นผู้นำที่มุ่งเอาทั้งงานและคน งานไม่ให้เสียและได้น้ำใจคนด้วย

3) ผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency leader) เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มีความยืดหยุ่น และสามารถเลือกแบบผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่กล่าวมาข้างต้นที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ดังนั้นจึงไม่มีลักษณะหรือแบบการเป็นผู้นำแบบใดเลย อาจเป็นแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตยโดยขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ เวลา และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529) ได้พิจารณาจำแนกผู้นำไว้ 3 แบบ คือ

1) พิจารณาผู้นำที่ได้มาโดยแหล่งของอำนาจแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบเป็นทางการ ผู้นำแบบนี้ได้มาจากการแต่งตั้งเช่น อธิบดีหรือผู้ที่ได้มาจากการเลือกตั้งเช่นประธานาธิบดี

(2) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ผู้นำแบบนี้ได้มาจากการยกย่องของกลุ่ม เช่น ผู้แทนสมาคมครูประถมศึกษาแห่งประเทศไทย

2) พิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจ แบ่งผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบอัตนิยมหรือผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจสั่งการ โดยไม่ปรึกษาหารือก่อน

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ปรึกษาเพื่อนร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นก่อนสั่งการ

(3) ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไม่ยอมใช้อำนาจจะให้อิสระแก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่

3) พิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ

(2) ผู้นำที่เคร่งครัดต่อระเบียบ

(3) ผู้นำที่ตื่นตัวอยู่เสมอ

(4) ผู้นำที่ถือผลผลิตเป็นสำคัญ

ประพันธ์ สุริหาร (2533) จำแนกผู้นำไว้ 3 แบบ คือ

1) ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) หรือผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ได้อำนาจในการปกครอง บังคับบัญชาตามกฎหมาย มีอำนาจและใช้อำนาจตามกฎหมาย

2) ผู้นำแบบใช้พระคุณหรือผู้นำมีบารมีส่วนตัว (Charismatic leader) หัวหน้างานในตำแหน่งเดียวกันมีอำนาจตามกฎหมายเท่ากัน แต่ได้รับการยกย่องนับถือ และเชื่อฟังจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลิกภาพและอำนาจซึ่งมีอยู่ในตัวของบุคคลนั้น ความสำเร็จในการครองใจคนของผู้นำแบบนี้ ต้องอยู่บนรากฐานของความศรัทธาไม่ใช่เป็นการบังคับโดยอำนาจกฎหมาย

3) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic leader) ผู้นำแบบนี้มิได้ใช้อำนาจบังคับบัญชาตามกฎหมาย แต่อยู่ในฐานะอันเป็นที่เคารพยกย่องและสัญญลักษณ์ของคนทั้งหลายเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของปวงชนเป็นจุดรวมของความสามัคคี ตัวอย่างของผู้นำแบบนี้คือพระมหากษัตริย์ เป็นต้น

2.1.3 คุณลักษณะของผู้นำ (Characteristic of leader)

Davis (1972) กล่าวถึงคุณลักษณะเกี่ยวกับความสำเร็จในการเป็นผู้นำดังนี้

1) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)

2) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ (Social maturity)

3) แรงดลใจภายใน (Internal aspiration)

4) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations)

ภิญโญ สาธร (2516) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังต่อไปนี้

1) ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล

2) มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ในสถานที่โอกาสและเวลาอันเหมาะสม

3) หนักแน่นไม่หูเบา รับฟังจากทุกฝ่าย

4) ยุติธรรม

5) ซื่อสัตย์และสุจริต

6) ตรงต่อเวลา

7) กล้ารับผิด

8) มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด

9) อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ

10) เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้องอยู่เสมอ

11) รู้จักเลือกใช้คน

12) อดทนต่อความเยือกเย็น ต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด

13) ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ

14) ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด

15) หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม

16) ให้ผู้น้อยพบปะโดยง่าย

17) กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้

18) ชมคนเป็น และขยันชม

19) ไม่ดุด่า หรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าผู้อื่น

20) รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ตัวว่าถูกบีบบังคับ

21) ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ

22) ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย

23) สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ

24) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย

25) รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับ และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส

26) ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย

27) มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นอน

28) รู้จักถนอมน้ำใจคน

29) รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

ประถม แสงสว่าง (2524) ได้วิจัยพบว่า ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์มีความเห็นด้วยอย่างยิ่ง เรียงลำดับดังนี้

1) กล้ายอมรับผิด ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น

2) มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น

3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น

4) มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ

5) มีความคิดลึกซึ้งกว้างขวางมองการณ์ไกล

6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

7) มีปฏิภาณ ไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี

8) กระตือรือร้นในการทำงาน

9) ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว

10) ไม่หูเบา เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

11) มีความซื่อสัตย์ พยายามกำจัดสิ่งเลวร้ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับหมู่คณะ

12) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1) มีความคิดกว้างไกลและลึก

2) มีความสามารถในด้านการใช้ภาษา มีความคิดริเริ่มและเป็นคนที่ฉลาด

3) มีความสำเร็จในด้านวิชาการและการบริหาร

4) มีความรับผิดชอบและมีความอดทน

5) มีฐานะดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

6) เข้าร่วมกิจกรรมสังคมและปรับตัวเข้ากับสังคมได้

7) มีระดับจิตใจสูง

2.1.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ (Roles and functions of leader)

Joseph B. Kingsbury (อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2517) กล่าวว่าผู้นำควรมีหน้าที่ดังนี้

1) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

2) เป็นผู้ที่เสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด

3) เป็นผู้สอนและแนะการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

5) เป็นผู้สั่งและควบคุมงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) กล่าวว่าผู้นำมีหน้าที่ดังนี้

1) เป็นผู้รับผิดชอบวางแผนและวางนโยบายในการปฏิบัติ

2) มีความรู้เชี่ยวชาญ

3) อำนายการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) เป็นผู้แทนกลุ่มในการติดต่อประสานงาน

5) เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นสัญลักษณะของสมาชิก

6) เป็นอนุญาโตตุลาการ และให้คุณให้โทษ

7) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1) ผดุงฐานะของสมาชิกไว้

2) ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

3) ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี

4) รวมกลุ่มและนำกลุ่ม

2.2 การประสานงาน (Co-ordination)

การประสานงานเป็นจักรกลอันสำคัญที่จะทำให้งานทั้งหลายดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน อุปสรรคสำคัญของการประสานงานคือความขัดแย้ง และพยายามที่จะทำลายล้างกันภายในองค์การนั้น ๆ ผลที่เกิดขึ้นคือความเสื่อมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

2.2.1 ความหมายของการประสานงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2517) กล่าวว่า การประสานงาน คือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า การประสานงาน คือ ความต้องการที่จะประสานหรือผนึกความพยายาม และการกระทำต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่มก้อน เพื่อให้งานดำเนินไปโดยสอดคล้องต้องกันในทิศทางเดียวกันด้วยความพร้อมเพรียงสู่จุดหมายปลายทางที่ได้ตั้งไว้โดยปราศจากความขัดแย้ง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) กล่าวว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคลบุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า เป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ภารกิจการบริหารเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ก็เพราะการประสานงานเป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมีความสัมพันธ์กัน

ธีระ รุญเจริญ (2531) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึง การกระทำหรือการนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีแบ่งงานกันทำ ไม่มี

การก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ทุกคนรู้จักรับผิดชอบดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จ

สมาน ดวงสูงเด่น (2532) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง กระบวนการประสานสัมพันธ์ของบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จของหน่วยงาน

สรุปได้ว่าการประสานงานหมายถึงการกระทำที่จะให้ภารกิจของบุคคลในหน่วยงานเกิดการปฏิบัติให้สอดคล้อง ได้รับความร่วมมือ ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเรียบร้อยตามที่ต้องการ

ลักษณะของการประสานงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) กล่าวถึงลักษณะของการประสานงานไว้ 6 ประการ คือ

1) การประสานงาน เป็นการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม หรือ Team work จะต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นสำคัญอันดับแรก

2) การประสานงาน เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารเช่น การจัดให้มีการวางแผนที่ดี การจัดให้มีแผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน (Functional charts) แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน (Work distribution charts) แผนผังเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของงาน (Work flow charts) และแผนผังแสดงสถานที่ทำงาน เป็นต้น ถ้ามีสิ่งดังกล่าวจะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น ลดการขัดแย้งให้น้อยลง

3) การประสานงาน เป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การที่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น จะให้ความร่วมมือด้วยดี ก็ด้วยการเข้าใจ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเข้าใจ ระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน

4) การประสานงาน เป็นเรื่องของวัตถุประสงค์และนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การไว้อย่างชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจอย่างดีก็เป็นการวางแนวการประสานงานอย่างหนึ่ง

5) การประสานงาน เป็นเรื่องของแผนงานเพราะแผนงานเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้ยิ่งแผนงานกำหนดขั้นตอนในการทำงานแต่ละฝ่ายไว้โดยละเอียดก็จะช่วยให้มีการประสานงานได้ดีขึ้น

6) การประสานงาน เป็นเรื่องของการจัดองค์การ เพราะการจัดองค์การดีย่อมเอื้อต่อการประสานงานด้วย

2.2.2 ประเภทของการประสานงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2517) กล่าวถึงการประสานงานไว้ 2 ลักษณะคือ

1) การประสานงานโดยความสมัครใจ (Voluntary coordination) ซึ่งจะมีเกิดขึ้นในบางระดับขององค์การเท่านั้น โดยมีหลักการสำคัญว่า จะต้องให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นคนส่วนหนึ่งขององค์การและมีความพึงพอใจพร้อมที่จะทำงานให้เกินกว่าในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่โดย

(1) การยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Individual identification with the organization) การที่พนักงานยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คือการที่นำเอาตัวเองเข้าไปมีความผูกพันกับองค์การและยอมเสียสละในการทำงาน เพื่อให้งานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และทำให้ตนมีความปิติที่จะมีความพยายามทำงานมากกว่าปกติ เช่น วิธีการทางทหาร โดยเฉพาะในเวลาสงคราม เรื่องทำนองนี้ยังมีอยู่ในสถาบันบางแห่ง อาทิ โรงพยาบาล สถาบันการกุศล รวมตลอดถึงหน่วยงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การที่จะสร้างและรักษาความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้นเป็นที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่ต้องการจะให้มีขึ้นในการจัดองค์การเพราะเมื่อคนมีความผูกพันกับองค์การอย่างมั่นคงและมีกำลังใจที่จะช่วยร่วมรับผิดชอบกับองค์การแล้ว การประสานงานโดยความสมัครใจก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้

(2) การประสานงานโดยกลุ่ม (Group coordination) กลุ่มมีอิทธิพลมากในด้านการประสานงานโดยความสมัครใจ ได้เคยกล่าวมาแล้วว่าผลกระทบจากปทัสถาน (Norms) เช่น ลักษณะการที่มีจิตใจจะช่วยเหลือกันเป็นปฏิกิริยาอย่างหนึ่งที่กลุ่มจะช่วยส่งข่าวสารเกี่ยวกับงานไปให้ใครคนหนึ่งในกลุ่มได้และมักจะพบว่าบุคคลที่อยู่ในกลุ่มจะถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้ง่ายกว่าที่จะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ดังนั้น บุคคลมักจะยอมเสนอตัวเพื่อการประสานงานให้แก่กลุ่มมากกว่าให้แก่องค์การ เพราะสมาชิกภายในกลุ่มต่างก็มีความเข้าใจกัน

เมื่อกลุ่มมีความสำคัญในการสนับสนุนการประสานงาน การประสานงานในลักษณะนี้จะมีอยู่แต่เฉพาะภายในขอบเขตของกลุ่มเท่านั้น หรือหากจะมีการขยายออกไปก็จะมีต่อเมื่อได้เห็นความสำคัญในการประสานงานขององค์การเท่านั้น

2) การประสานงานตามสายการบังคับบัญชา(Directive coordination)เป็นการประสานงานตามสายการบังคับบัญชานี้มีความแตกต่างกับการประสานงานโดยความสมัครใจในประการสำคัญที่ว่าการประสานงานตามสายการบังคับบัญชานั้นหมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานจะต้องได้รับคำชี้แจงหรือคำสั่งให้ทราบว่าจะต้องทำอะไรและทำเมื่อใด วิธีนี้แยกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ

(1) การประสานงานตามลำดับชั้นของลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierachical co-ordination) การประสานงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆในลักษณะที่เชื่อมโยงเป็นลูกโซ่นั้น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องมาจากแหล่งกลางแห่งเดียวการควบคุมการ

รายงานและการประสานงานจะต้องทำไปตามลำดับชั้นของตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่จะต้องอยู่ภายใต้การอำนวยการโดยทางตรงหรือทางอ้อมจากผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเพียงตำแหน่งเดียวในองค์การ

(2) การประสานงานตามระบบบริหาร (Administrative system) ระบบการบริหารเป็นเรื่องใหญ่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประสานงานขององค์การมีข้อความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำขององค์การ ระบบบริหารเป็นรูปแบบของแนวการปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการประสานงานอยู่ในตัวซึ่งบางลักษณะจะมองเห็นได้ชัดรูปแบบธรรมดาของระบบการบริหารก็คือการเดินทางของใบสั่งของซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่บันทึกโดยเจ้าหน้าที่ ผู้ควบคุมการผลิตจะจดบันทึกเลขที่ใบสั่งของของลูกค้า หมายเลขผลิตภัณฑ์ ปริมาณและหน่วยงานที่ผลิตซึ่งแหล่งที่จะส่งวัตถุดิบการผลิตมาป้อนให้ ถ้าเราได้สร้างสายลูกรอกขึ้นแล้วขั้นแรกทีเดียวใบสั่งก็จะถูกส่งไปที่แผนกหล่อ ณ ที่นี้ก็จะทำหน้าที่หล่อของตามปริมาณที่ต้องการจากนั้นทั้งใบสั่งและของที่หล่อแล้วก็จะถูกจัดส่งไปยังแผนกถัดไปตามกำหนดคือแผนกเครื่องจักรเพื่อประกอบ เสริมแต่งและทำเช่นนี้ผ่านไปเรื่อย ๆ จนกว่าของที่สั่งนั้นได้ถูกผลิตโดยเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้วก็จะถูกจัดส่งไปที่แผนกส่งของ เจ้าหน้าที่ที่แผนกส่งของนี้ก็จะตรวจหาที่อยู่ของลูกค้าผู้สั่งของนั้นไปให้ลูกค้าที่ต้องการ จะเห็นได้ว่าเมื่อแนวการปฏิบัติงานเป็นแบบที่ง่าย ๆ การประสานงานก็มักจะไม่ค่อยมีปัญหา

2.2.3 เทคนิคของการประสานงาน (Technique of Coordination)

สมพงศ์ เกษมสิน (2517) กล่าวไว้ว่า การประสานงานมี 2 ประเภท คือ

1) การประสานงานภายในองค์การซึ่งแยกกล่าวเป็นหัวข้อย่อยได้ดังนี้คือ

(1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organizational structure and function) หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดแจ้งเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว งานที่ย่อมสอดคล้องกัน

(2) การจัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficient communication system) ดังได้กล่าวแล้วว่า การติดต่อหรือการสื่อข้อความเป็นมรรคของการประสานงานและมีความสำคัญอย่างแยกไม่ออกประดุจคนและเงา เพราะฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันอย่าให้ไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่งที่ใดโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานคั่งค้างชักช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชา (Chain of authority) ด้วยว่ามีลักษณะที่อำนวยประโยชน์ต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้นมีการป้อนกลับ และเป็นการติดต่อสองทางหรือไม่ด้วย

(3) การใช้คณะกรรมการ (Committee) จัดให้มีการประชุมหารือ เพื่อกำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดีโดยคณะกรรมการนี้อาจเป็นคณะ

กรรมการที่อำนวยประโยชน์โดยตรง หรือโดยปริยายแก่การประสานงานก็ได้ เช่น คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานส่วนต่าง ๆ ในโครงการเดียวกัน หรือในโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

(4) การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่นๆ ทางการเงิน (Financial control)เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ โดยเฉพาะระบบงบประมาณปฏิบัติการ (Performance budget) และระบบงบประมาณโครงการ (Program budget)จะช่วยให้ทราบถึงโครงการขององค์การ และผลการดำเนินงานจะช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี เพราะระบบบัญชีและด้านงบประมาณดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับระบบการบริหารด้านอื่น ๆ อยู่ด้วยเป็นอันมาก

(5) การติดตามสอดส่องทั้งภายใน และภายนอก (Follow up) เป็นการติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างใดบ้าง เฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลาเช่น ปฏิบัติงานในเรื่องใดสำเร็จเรียบร้อยตามกำหนดเวลาหรือไม่ หรือเจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานใดมีความเที่ยงตรงฉับพลันเพียงใดเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการโต้ตอบการปฏิบัติงานที่ต่างฝ่ายต่างติดต่อกัน ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้องและจัดให้มีการประสานงานกัน

(6) การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี (Informal contacts) ในการปฏิบัติงานนั้นในบางครั้งบางโอกาสหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ หรืออาจไม่บังเกิดผลดีแก่การปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่จะเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติและเพื่อก่อให้เกิดการประสานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการจะช่วยได้มาก และดูจะเป็นที่นิยมกันแพร่หลายด้วย

(7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liasion officer) งานบางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานซับซ้อนสับสน เพราะมีความนุ่มนวลและแนบเนียนไม่เก้งก้างหรืออย่างที่ เรียกว่า มีพรสวรรค์ บุคคลประเภทนี้เหมาะสำหรับเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างยังต้องการความชำนาญพิเศษ เช่นความรู้ทางภาษาต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อการประสานงานและให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

(8) การจัดให้มีชุมนุมผู้ใต้บังคับบัญชา (Meeting) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดแจ้งถึงการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง ในข้อนี้มีความจำเป็นมากเมื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานโครงการใหญ่ ๆ นอกจากนั้นยังอาจใช้การชุมนุม หรือประชุมนี้ให้เป็น

ประโยชน์แก่การประสานงานโดยปริยายได้ เพราะความสนิทสนมเป็นกันเอง เนื่องมาจากการประชุมชุมนุมสังสรรค์นั้น นั่นเอง

(9) การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจชาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับการงาน ให้มีทัศนคติที่ดีมีความคิดสร้างสรรค์ และมีกำลังใจ รักงานความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่ว่าทำอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไรสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานจึงจะดีมีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

(10) การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (Technical Staff) เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อขัดข้องและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การใช้คณะกรรมการเพื่อการประสานงาน (Coordinating staff) ก็กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง

(11) การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเพื่อรับไปปฏิบัติจัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และมีสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน ถ้าจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดียิ่ง

(12) การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morale) การจัดให้คนงาน หรือผู้ร่วมงานมีขวัญในการทำงานที่ดี เป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

2) วิธีประสานงานระหว่างองค์การ (Coordination outside activity) เทคนิคบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานองค์การนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย เทคนิคการประสานงานระหว่างองค์การที่ควรทราบ ได้แก่

(1) การประสานงานโดยการกำหนดสิทธิและหน้าที่ (Function) การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การแต่ละองค์การควรให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เข้าใจความหมายไปได้หลายทางอัน อาจจะนำไปสู่การเหลื่อมล้ำกัน ซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ในที่สุด

การกำหนดสิทธิและหน้าที่ นอกจากจะได้กำหนดไว้ในนโยบายหลักของแต่ละองค์การแล้ว โดยเฉพาะองค์การที่ต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียงแล้วระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ ควรจะได้คำนึงถึงหลักการข้อนี้ไว้ด้วย

(2) การใช้คณะกรรมการผสม หรือ คณะกรรมการกลาง (Interdepartmental committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยกลั่นกรองและขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก

และจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้นโดยเฉพาะในกิจการบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวางและต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจหลายฝ่าย หลายสังกัด คณะกรรมการลักษณะนี้ที่เห็นได้ชัด ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นต้น

2.2.4 ประโยชน์ของการประสานงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการประสานงานไว้ดังนี้ คือ

1) ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว

2) ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจชาบซึ้งถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดีขึ้น อันจะเป็นอุปกรณ์ให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี

3) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของงานมากขึ้น

4) ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน

5) ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ช่วยให้การทำงานมีทีมเวอร์ค เป็นการช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น

7) ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ

8) ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน

9) ช่วยสร้างเสริมขวัญในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้น

10) ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง

11) ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำและซ้อนกัน

12) ช่วยก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) กล่าวถึงประโยชน์ของการประสานงานไว้ดังนี้ คือ

1) ช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานดีขึ้น

3) ช่วยสร้างความเข้าใจ และให้มีการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ

4) ประหยัด และขจัดการทำงานซ้ำซ้อน

2.3 การทำงานเป็นทีม (Team Working)

2.3.1 ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีม

สมชาย ปิ่นสุข (2526) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมคือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิพนธ์ ศศิธร (2520) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีมคือการที่บุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกันทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่สุดฝีมือ และประสานงานกันอย่างดีเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ (2529) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ คณะบุคคล หรือกลุ่มคนที่ทำงานภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถนัด สุระเสียง (2532) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือการร่วมมือกันทำงานของคณะบุคคลที่มีความต้องการตรงกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 การสร้างทีมงาน (Team building)

Varney (1977) ได้เสนอแนะในการสร้างทีมงานไว้ 4 ประการ คือ

1) การตระหนักถึงความรับผิดชอบและสัมพันธภาพในบรรดาสมาชิกกลุ่ม

2) การตระหนักถึงการพัฒนาการอย่างระมัดระวังในกระบวนการสร้างทักษะให้แก่สมาชิกในกลุ่ม

3) การตระหนักถึงความต้องการมารวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม

4) การตระหนักถึงความสำคัญ ความคล่องตัวของบุคคลที่สาม โดยภาระหน้าที่ของบุคคลที่สามคือผู้รวบรวมข้อมูลในการพัฒนาแนวทางของกลุ่มและให้ข่าวสารย้อนกลับต่อกลุ่มว่าปฏิบัติงานได้ผลเพียงใดและบุคคลที่สามจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของสมาชิกและหัวหน้าทีมงาน

2.3.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 อย่างคือ

1) ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน

ในการทำงานเป็นทีมนั้น ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำให้กลุ่มทำงานให้ได้และต่อการสร้างคุณสมบัติของทีมงานที่แข็งแกร่งให้มีขึ้น ตลอดจนการรักษาสภาพนั้นให้คงอยู่ต่อ

ไปได้ ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลสำคัญที่ดำเนินการส่งเสริมการกระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานแบบเป็นกลุ่ม มีการร่วมคิดร่วมปรึกษาหารือกันอย่างมีเป้าหมายในการทำงานที่แน่นอน เป็นผู้สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันมากกว่าแข่งขันกันทำงาน หรือปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและมีความสามัคคีสมานฉันท์ของทีมงาน และกลุ่มไหนที่มีหัวหน้าดีกลุ่มนั้นมักจะร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากคุณลักษณะดังที่กล่าวแล้ว ผู้นำทีมจะต้องมีความสามารถเฉพาะตัวสูงในด้านสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การวางแผนงาน การกระจายงาน การติดตามกำกับและการประเมินงาน

(2) การเสริมแรง การจูงใจหรือการสร้างพลังใจให้ลูกทีมใช้ความรู้ความสามารถ และความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานของทีม

(3) การเผชิญปัญหาการทำงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2) สมาชิกของทีมงาน

เมื่อพูดถึงคุณสมบัติด้านสมาชิกของทีมงาน คนส่วนใหญ่ทั่วไปมักจะเข้าใจว่าหมายถึง การพิจารณาเรื่องความรู้ความสามารถในงานของสมาชิกเป็นหลักสำคัญแต่ในเรื่องการทำงานทีมนั้นสมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญต่อไปนี้

(1) การมีเจตนาดี และมีความตั้งใจจริงในการทำงานของกลุ่ม ไม่มีเจตนาแอบแฝงในการมาเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือของทีมงาน

(2) การมีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ

(3) การมีความสำนึก และตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงานแบบเป็นทีม

ด้วยลักษณะเหล่านี้ บทบาทของแต่ละบุคคลในกลุ่มจะโน้มเอียงไปทางด้านที่มีบทบาทและพฤติกรรมในเชิงเน้นการทำงาน (Task-oriented)และในเชิงการสร้างความสัมพันธ์ (Relation-oriented) ซึ่งเป็นพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานในตัวบุคคลดังที่ได้กล่าวมา

3) แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน

เรื่องแบบแผนของกลุ่ม หรือที่อาจเรียกอีกอย่างว่า การจัดรูปแบบกลุ่มนั้นมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มและการกำหนดแบบแผนของการทำงานในกลุ่มเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมาย และขั้นตอนในการทำงานร่วมกันตรงกันทำให้สมาชิกช่วยกันทำงานไปสู่เป้าหมายได้โดยไม่ต้องให้ใครคอยสั่งคอยกำกับ จนสามารถช่วยกันเองได้เพราะรู้ทิศทางในการทำงานชัดเจนสามารถกำหนดวิธีการประสานงานและกำหนดตัวเชื่อมได้เหมาะสม สามารถกำหนดลักษณะและขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับงานและแบบแผนของการทำงานที่ประสานกันแบบเป็นทีมได้ ทำให้สามารถกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร และกำหนดกลไกในการ

ติดตามกำกับ ตลอดจนประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback information) ซึ่งช่วยให้สามารถปรับปรุงงานร่วมกันของทีมหรือแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่า ที่เหมาะสมกว่า และวิธีการเสริมแรงในการทำงาน กับการพัฒนาความสามารถในการทำงานแบบกลุ่ม สำหรับสมาชิกของกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น

การจัดรูปแบบของกลุ่มหรือทีมงาน มีประเด็นสำคัญที่พิจารณาคือ

(1) ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงานและขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ

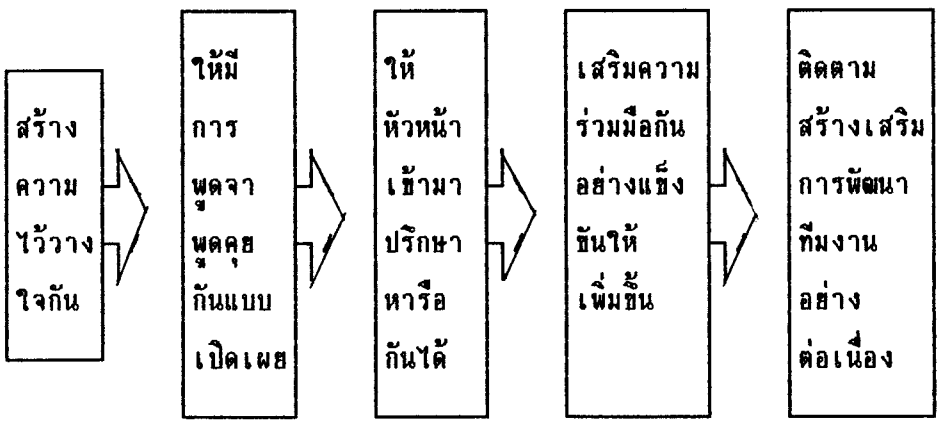
(2) การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานร่วมที่ตรงกันชัดเจน และมีกำหนดขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอน

(3) การจัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมของสมาชิกทุกคนในทีมงานไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน

(4) การจัดให้มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข หรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกว่า โดยการประชุม หรือโดยการปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่าง ๆ

2.3.4 หลักการสำคัญของการทำงานแบบเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้เสนอตัวแบบ (Model) ซึ่งแสดงความต่อเนื่องและความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบที่สำคัญดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 1 ความต่อเนื่องและความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม

ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ. กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.(กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532) หน้า 58.

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย

1) การสร้างความไว้วางใจกั ไว้เนื้อเชื่อใจกัน การไม่ระแวงกันเป็นบันไดขั้นแรกที่นำไปสู่การเปิดเผยสู่การปฏิบัติต่อกันโดยความจริงใจและการร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่ข้องเกี่ยว ทำให้เกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ตรงกันไม่ใช่ปัญหาใหญ่ แต่จะเป็นปัญหาที่ช่วยกระตุ้นให้นำไปสู่วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จุดเริ่มต้นที่สำคัญของทีมงานที่ดีคือการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) การพูดจากันแบบเปิดเผย การสร้างความคุ้นเคยอันนำไปสู่การพูดจาพูดคุยการโอภาปราศรัยกันแบบเปิดเผยเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานน้ำใจ และประสานความร่วมมือเริ่มต้นด้วยการพูดจาพูดคุยซักถามโต้ตอบกันได้แบบเปิดเผยจริงใจ คนที่มารวมกันเป็นกลุ่มเป็นทีมนั้นมีพื้นฐานแตกต่างกันมีความแตกต่างกันในการรับรู้และการทำความเข้าใจให้ตรงกัน ความคุ้นเคยโดยพื้นฐานจากความไว้วางใจกัน ย่อมจะนำไปสู่การพูดจา การเจรจา การแสดงความคิดเห็นต่อกันอย่างเปิดเผยโดยมีความรักความเข้าใจและความไว้วางใจในผู้อื่นเป็นเครื่องช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวง และความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยในการแสดงออกต่อกันเรียกตามภาษาพูดว่า "พูดคุยกันได้อย่างกันเอง" รู้วิธีพูดจาที่เหมาะสม รู้บทบาทในการพูดและการแสดงออกที่เหมาะสมในกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

3) การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ถ้ามีการไว้วางใจกันได้มีการหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกันโดยเมื่อเกิดปัญหาหรือรู้สึกขัดแย้งมาตีแผ่มาร่วมกันพิจารณา มาพูดกันได้ทันที ไม่มีการสงวนท่าทีตามแบบที่เป็นพิธีรีตองไม่ต้องให้ต่างกันต่างสงวนท่าที ต่างคนต่างรักษาศักดิ์ศรีเฉพาะตัว เพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่าความคิดความเห็นที่ขัดแย้งกันไม่ใช่ปัญหาใหญ่เสมอไป เพราะสามารถเปิดเผยและไว้วางใจกันได้แถมยังพูดกันได้อีกด้วยปัญหาที่แท้จริงในการทำงานของกลุ่มของทีมงานนั้น จะอยู่ที่งานที่ต้องทำจะอยู่ที่หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงานนั้นๆ ไม่ใช่อยู่ที่ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์เฉพาะตัวของบุคคลในกลุ่ม

ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานควรจะจัดกระบวนการให้มีการพิจารณาประเด็นปัญหา และข้อขัดแย้งต่าง ๆ อยู่เสมอ จัดทำให้ทุกคนเกิดความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้ง ช่วยกันคิดแก้ปัญหาขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานที่ต้องการของกลุ่ม เมื่อเกิดข้อขัดแย้งต้องรีบแก้ไขข้อขัดแย้งทันที โดยกระบวนการกลุ่ม ไม่ปล่อยไว้ให้เป็น ฝักลัดหนอง ซึ่งมีแต่สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน มีแต่จะเจ็บปวดยิ่งขึ้นทุกที และในที่สุดก็จะนำไปสู่การทำลายความรู้สึกเปิดเผย และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการทำลายองค์ประกอบขั้นมูลฐานที่สำคัญของการทำงานแบบเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน การสร้างความร่วมมือแข็งขันอาจทำได้ โดยอาศัยกิจกรรมร่วมโดยการให้ทำงานกันแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วม (Particpation) ตามขอบเขตและบทบาที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลในทีมงานระมัดระวังไม่ให้เกิดสภาพคนเก่งคือข้า คนกล้าคือกู ขึ้นใน

ห้ามยืมออก

ว
ส
ล๔๑๑
ส.๑

ว 504822

หอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ทีมงาน แสดงให้เห็นว่าในโลกยุคใหม่นั้น การทำงานแบบคนเดียวยังเป็นสิ่งที่เป็นไปได้อยู่ แต่การทำงานสำเร็จโดยทีมงานนั้น จะดีกว่าวิเศษกว่า หากมีการทำงานเป็นทีมแล้วนำไปสู่ความก้าวหน้าตลอดจนเปิดโอกาสให้มีนวัตกรรมใหม่ ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยให้งานดีขึ้นเกิดขึ้น จะเป็นเรื่องที่วิเศษที่สุด (Excellence)

กระบวนการทำงานในส่วนนี้จึงมีกระบวนการกลุ่ม มีการมีส่วนร่วมและมีการช่วยกันคิดแบบสร้างสรรค์มีบรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวา และการเสริมสร้างพฤติกรรมด้านความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น

5) การติดตามเสริมการพัฒนาทีมงาน การติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่รับผิดชอบระบบงานจะต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว อาจทำได้โดยการเสริมแรงจูงใจในการทำงานแบบเป็นกลุ่มให้รางวัลแบบเป็นกลุ่ม ให้คำชมเชยยกย่อง ให้มีการยกย่องเป็นกลุ่มในโอกาสอันควร ให้โอกาสกลุ่มในการเสนอผลงานในโอกาสพิเศษเสริมความรู้ และเทคนิคใหม่ ๆ แก่กลุ่มเช่นวิธีการเฉพาะในการกำหนดมาตรฐานงาน การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลและบทบาทของบุคคลที่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่มใช้เทคนิคกลุ่มเล็ก (Nominal group technigue) เทคนิคการระดมความคิด (Brainstorming) เทคนิคการอภิปราย หลักการกระจายงาน และการติดตามผลงานเทคนิคกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Control Circle) เทคนิคการบริหารความขัดแย้งในกลุ่ม (Conflict management) หลักการสร้างความศรัทธาและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและวิธีพัฒนาทีมงาน เป็นต้น

2.3.5 คุณลักษณะที่ดีของการทำงานเป็นทีม

อรุณ รักธรรม (2524) ได้กำหนดลักษณะของทีมงานที่ดีไว้ดังนี้

1) บรรยากาศขององค์การมีแนวโน้มที่เป็นแบบอรูปนัยตามสบายไม่มีความตึงเครียด คนทำงานมีความเกี่ยวข้องและสนใจ ไม่มีท่าทีของความเบื่อหน่ายท้อแท้เกิดขึ้นในการทำงาน

2) มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน แต่ท้ายที่สุดงานก็จะมีส่วนรวมจะต้องเป็นกลุ่ม ถ้าอภิปรายออกนอกลู่นอกทาง คนใดคนหนึ่งจะดึงกลับมา

3) งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มเข้าใจโดยแจ่มแจ้งจากทุกคน และได้รับการยอมรับในประเด็นต่าง ๆ จนในที่สุดผลอาจจะออกมาในด้านที่ทุกคนยอมรับ และมีความผูกพันที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

4) บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน การอภิปรายปัญหา ไม่เป็นแบบโจมตีกันเป็นส่วนตัว แต่มีการรับฟังปัญหาต่าง ๆ

5) แม้จะมีการขัดแย้งกัน คนในกลุ่มก็ยังมีความรู้สึกที่จะร่วมทำงานด้วยกันได้ต่อไป ไม่มีการบีบบังคับกันและกันในกลุ่ม

6) มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันส่วนใหญ่

7) การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่มีการมุ่งโจมตีกันเป็นการส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลัง การวิจารณ์เป็นไปเพื่อการสร้างสรรค์

8) ทุกคนมีอิสระในการแสดงความรู้สึก และแนวคิดในการที่จะนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาทั้งปัญหาส่วนบุคคลและการทำงานของกลุ่มทุกคนเข้าใจความรู้สึกของกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ถกเถียงกัน

9) เมื่อมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

10) ประธานกลุ่มไม่ใช้อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่มคนอื่น ๆ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะแล้วแต่สถานการณ์แต่ละคนแสดงบทบาท

11) กลุ่มมีอิสระในการทำงานของตัวเองมีการหยุดตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานได้ดีขึ้นอย่างไร ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2.4 การประชุมที่มีประสิทธิภาพ

2.4.1 ความหมายของการประชุม

Hall (1985) กล่าวว่า การประชุม คือ การมาชุมนุมกันของบุคคลต่าง ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ มีวัตถุประสงค์ หรือการมารวมกลุ่มกันอย่างน้อยตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

มงคล คุณทาทอง (2518) การประชุม คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่ง นัดหมายกันมาพบปะสนทนากันอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีระเบียบ มีวิธี ณ สถานที่และเวลาที่ได้ตกลงกันไว้

มังกร ชัยชนะดารา (2520) การประชุมคือการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งนัดกันมาเพื่อสร้างสรรค์กันอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีระเบียบวิธี ณ สถานที่หนึ่งตามเวลาที่กำหนด

สมเชาว์ เกษประทุม (2520) กล่าวว่า การประชุม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปได้มาทำกิจกรรมสื่อข้อความร่วมกันทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดไว้

สมิต สัชฌุกร (2525) กล่าวว่า การประชุม คือการที่บุคคลมาพบปะกันตามนัดหมาย เพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์และถูกวิธี ณ สถานที่หนึ่งตามเวลาที่กำหนด

สุวดี ปภาพจน์ (2526) กล่าวว่า การประชุม คือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือกัน รวมทั้งมีการชี้แจง อภิปรายเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นไปโดยลำพัง หรือมีผู้อื่นร่วมฟังอยู่ด้วยก็ได้ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาข้อตกลงหรือเพื่อการสื่อข้อความ

ระวีวรรณ เสวตามร (2529) กล่าวว่า การประชุม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ มีระเบียบวิธี ตามสถานที่ และเวลาที่กำหนดไว้

จากความคิดเห็นเหล่านี้ พอสรุปได้ว่า การประชุม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นัดหมายกันมาร่วมปรึกษาหารือกัน ณ สถานที่ และเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการ

2.4.2 วัตถุประสงค์ของการประชุม

ระวีวรรณ เสวตามร (2529) กล่าวว่า การทำงานเป็นคณะบุคคลเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ตรงกัน และยังมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ อีก เช่น

1) เพื่อให้คำแนะนำปรึกษากับสมาชิกในหน่วยงานโดยคณะกรรมการบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2) เพื่อให้มีการเจรจาตกลงใจหรือตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากสมาชิกโดยส่วนรวม

3) เพื่อประสานงานระหว่างบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานเกี่ยวกับงานที่ทำ เช่นมีการแบ่งงานกันทำ การมอบหมายงานให้ทำ เป็นต้น

4) เพื่อระดมความคิดให้เป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นในหน่วยงาน

5) เพื่อประหยัดเวลาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร

6) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน

7) เพื่อกำหนดนโยบายและหาแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงาน

8) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ ตลอดจนข่าวสารข้อเท็จจริงต่าง ๆ

9) เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

2.4.3 แนวทางการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2529) กล่าวว่า การประชุมที่มีประสิทธิภาพ เกิดขึ้นได้จากการมีองค์ประกอบดังนี้

1) วางแผนการประชุมกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน (กำหนดวัตถุประสงค์และมติที่ต้องการจากการประชุมครั้งนั้น ๆ ฯลฯ)

2) กำหนดระเบียบวาระการประชุมให้เรียบร้อย แจ้งให้สมาชิกทราบล่วงหน้าเพื่อสมาชิกจะได้มีโอกาสเตรียมตัว

3) ดำเนินการประชุมตามวาระอย่างเคร่งครัด

4) เตรียมการประชุมให้พร้อมเพรียงทั้งในด้านกายภาพ แสง เสียง ความร้อน อุปกรณ์ที่จำเป็น เอกสารประกอบตลอดจนรายละเอียดหรือข้อมูลต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุม

5) เนื่องจากผู้นำการประชุม มีฐานะเป็นประธานในที่ประชุม และการประชุมเป็นการประชุมที่เป็นทางการเป็นแบบแผน (Formal) การพูดจาในที่ประชุมต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์การประชุม คือ การพูดจาเป็นการพูดระหว่างสมาชิกกับประธานเท่านั้น การพูดทุกประเด็นจะต้องผ่านประธานในที่ประชุมโดยเฉพาะ

6) เมื่อสมาชิกในที่ประชุมต้องการพูด ต้องการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายต้องยกมือเป็นสัญญาณขออนุญาตจากประธาน และจะพูดได้ต่อเมื่อประธานชี้ให้พูด หมายความว่าอนุญาตให้พูดได้ ถ้าประธานยังไม่อนุญาตจะพูดต่อที่ประชุมไม่ได้ในกรณีที่ประธานชี้ให้ผู้หนึ่งผู้ใดพูดบุคคลผู้นั้นจะต้องพูด ถึงแม้ว่าไม่ได้ยกมือขออนุญาตก็ตาม ซึ่งเป็นมารยาทที่สำคัญมากของการร่วมประชุม ที่ช่วยให้การประชุมแต่ละครั้งดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสงบเรียบร้อย

7) ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งคนใดพูดตามที่ประธานอนุญาต สมาชิกอื่นต้องตั้งใจฟัง ห้ามจับคู่คุยกันหรือแยกกลุ่มอภิปรายกันเอง

8) ประธานมีหน้าที่ต้องตกลงเรื่องจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการประชุมแต่ละวาระให้ชัดเจนว่าวาระนั้น ๆ เป็นเรื่องอะไร เป็นเรื่องแจ้งเพื่อทราบเป็นเรื่องที่เปิดอภิปราย เพื่อให้ได้ข้อคิดกว้างขวางรอบคอบ เป็นเรื่องต้องตัดสินใจให้แน่ชัดหรือในวาระนั้น ๆ มีจุดมุ่งหมายอย่างไร แสดงเป้าหมายของการประชุมแต่ละวาระนั้น ๆ มีจุดมุ่งหมายอย่างไรแสดงเป้าหมายของการประชุมแต่ละวาระให้ชัดเจน

9) สมาชิกในที่ประชุมต้องมีจิตสำนึกในเรื่องการช่วยกัน ในการแสดงออกแบบสร้างสรรค์ หรือเสริมความสามัคคีในกลุ่มไม่ส่งเสริม หรือกระทำการให้เกิดความแตกแยกก่อให้เกิดบรรยากาศของความขัดแย้งแสดงออกแบบก้าวร้าวรุนแรงหรือเป็นที่สำหรับระบายความทุกข์ของบุคคลที่ประชุมไม่ใช่เวทีสำหรับคิดบัญชีกันแต่เป็นที่ซึ่งแสวงหาความร่วมมือ หาความตกลงร่วมกัน เป็นที่ที่ช่วยกันหาทางออกต่อปัญหาที่พิจารณาร่วมกัน หาข้อตกลงร่วมกันเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบแผน เป็นพิธีการ

10) ประธานต้องแสดงบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกช่วยค้นหา วิเคราะห์ปัญหา ออกความเห็น แถลงข้อเท้จจริงหรือให้ข้อคิดเห็นจากประสบการณ์เพิ่มเติม ทำหน้าที่นำร่องแล้วถือหางเสือให้การพูด การแลกเปลี่ยนความคิด ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะ และการอภิปรายอยู่ในทิศทางที่นำไปสู่วัตถุประงค์ของการประชุมสำหรับวาระนั้น ๆ

ประธานต้องไม่พูดมากเสียเอง แสดงความคิดเห็นเองอย่างพร่ำเพรื่อ คัดค้านเสียเองจะนำไปสู่ความลำเอียงในการดำเนินการประชุม และเกิดการบกพร่องในการเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่นในที่ประชุมนั้น

บทบาทของประธาน คือชักนำให้เกิดการพูดและกำกับทิศทางให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ คอยดูแลให้การประชุมพิจารณาประเด็นต่าง ๆ โดยมีเหตุผลที่ดี ไม่ถูกต้องสมบูรณ์

11) ประธานจะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาในการพูด ในการสรุปประเด็นในการแจกแจงมติของการประชุม รู้จักใช้ภาษาที่รวบรัดได้ใจความชัดเจนต้องมีความสามารถสูงในการตั้งคำถาม ที่วางแนวทางการประชุมหรือชักนำในการดำเนินการประชุมเป็นไปในทางที่สร้างสรรค์และนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการประชุมในเรื่องนั้น ๆ ในลักษณะที่เป็นความคิดของกลุ่ม (Group Idea) มากกว่าจากความคิดเห็นโดยสรุปของตน

12) ประธานต้องรู้จักอดทนและรู้จักวิธีผ่อนหนักเป็นเบาเนื่องจากสมาชิกบางคนไม่ชอบพูด บางคนพูดไม่ยอมหยุด บางคนพูดออกนอกลู่นอกรอยไม่ตรงประเด็นอยู่เสมอบางคนชอบพูดแบบขาดมารยาท เช่น เสียดสี หยาบคาย โจมตีซึ่งกันและกัน บางคนไม่รู้มารยาทในการประชุม บางคนเป็นประเภทแก่ถามหรือชอบแซว

13) ประธานต้องรู้จักสร้างบรรยากาศแบบผ่อนคลาย รู้จักเสริมอารมณ์ขันบ้างตามความเหมาะสม

2.4.4 ความล้มเหลวของการประชุม

มังกร ชัยชนะคารา (2520) กล่าวถึงมูลเหตุที่ทำให้การประชุมล้มเหลวไว้ ดังนี้

1) ผู้ร่วมประชุมไม่เข้าใจแจ้งชัดถึงวัตถุประสงค์ของการประชุม

2) เรื่องบางเรื่องได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วว่าจะให้ผลออกมาเป็นอย่างไร รู้ล่วงหน้าแล้วก่อนการประชุมจริง

3) ประธานหรือสมาชิกผู้ร่วมประชุมใช้อารมณ์มากเกินไปในขณะประชุมหรือประธานแสดงบทบาทของผู้ร่วมประชุมแทนที่จะเป็นบทบาทของประธานการประชุม

4) หลายคนแย่งกันพูด ในเวลาเดียวกัน

5) การประชุมนั้นขาดการควบคุมให้เป็นไปตามระเบียบ

6) ประธานของที่ประชุมมีอคติหรือไม่วางตัวเป็นกลาง

7) สมาชิกบางคนไม่ยอมพูดหรือแสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ประชุม

8) เรื่องที่นำมาประชุมปรึกษาเป็นเรื่องที่ไร้สาระ

9) เมื่อเสร็จการประชุมแล้วไม่ทราบแน่ชัดว่าที่ประชุมตกลงใจว่าอย่างไร

10) ที่ประชุมนั้นมีผู้ที่ไม่เหมาะสมกับการประชุมมาร่วมการประชุมด้วย

2.4.5 การพูดในที่ประชุม

ระวีวรรณ เสวตามร (2529) กล่าวไว้โดยสรุป ดังนี้

1) ใช้คำพูดที่กระชับ ไม่เยิ่นเย้อ ไม่จำเป็นต้องสาธยาย

2) มีเหตุผลสนับสนุนคำพูดที่แสดงความคิดเป็น

3) มีหน้าตาแจ่มใสขณะพูด ไม่พูดให้ทุกเรื่องเป็นเรื่องเครียดไปหมด

4) ต้องละเว้นการนำเอกสารมาอ่านในที่ประชุมอยู่ตลอดเวลาควรใช้เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องอ้างข้อเท็จจริง

5) การยกปัญหาควรใช้เหตุผลมาอ้างอิงมิใช่เป็นการถกเถียงเพื่อเอาชนะกันด้วยอารมณ์

6) ข้อจำกัดที่พึงระวังคือการพูดในที่ประชุมในเวลาหนึ่งจะต้องมีผู้พูดเพียงคนเดียวอย่าแย่งกันพูด

7) ต้องรักษาเวลาในการพูดตามที่ประธานกำหนด

8) พยายามใช้น้ำเสียงให้พอเหมาะไม่ดังหรือค่อยเกินไป ให้ผู้ฟังทุกคนได้ยินอย่างทั่วถึง

9) การพูดในที่ประชุมควรพูดกับประธานเท่านั้น ไม่ควรพูดกับสมาชิกที่นั่งข้างเคียง การพูดคุยกับผู้นั่งข้างเคียงเป็นการผิดมารยาทในที่ประชุมอย่างยิ่ง

10) ไม่ควรใช้อารมณ์พูดหรือพูดโพล่งออกมาเมื่อสมาชิกผู้มีความขัดแย้งกับความคิดของตนต้องรู้จักระงับอารมณ์

11) ไม่ควรใช้คำพูดที่เสียดสี กระทบกระแทกบุคคลบางคนในที่ประชุม

12) ไม่ควรนำเรื่องส่วนตัวมาพูดในที่ประชุม

13) อย่าเอาเรื่องผิดพลาดหรือปมด้อยของผู้อื่นมาพูดในที่ประชุม เพราะจะทำให้ผู้ฟังมีเจตคติไม่ดีแก่ผู้ฟัง

14) พยายามพูดให้มีชีวิตชีวา เพื่อไม่ให้คนฟังเกิดอาการเบื่อหน่าย รู้จักกระตุ้นคนฟังด้วยน้ำเสียงหรือใช้การตั้งคำถามถาม

15) การพูดในที่ประชุมไม่ควรพูดออกนอกเรื่องนอกประเด็นหรือพูดวกไปวนมา เพราะจะทำให้ทุกคนในที่ประชุมสับสน

16) คำพูดที่ใช้ในที่ประชุมต้องเป็นคำพูดที่สุภาพ ไม่ก้าวร้าว อวดตัว

17) ไม่ควรใช้ศัพท์เทคนิคที่ไม่แน่ใจว่าทุกคนจะเข้าใจความหมายได้ทั่วถึง

2.5 การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

2.5.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลหรือการบริหารโดยคณะกรรมการนั้น มีรูปแบบ และวิธีการบริหารเดียวกัน คือ มีคณะบุคคล หรือคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจวางแนวทาง ในการบริหารและร่วมปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

การที่สมาชิกในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารงานนั้น ๆ จะเป็นไปตามความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการมีส่วนร่วมในองค์การ หรือสังคม การบริหารงานในลักษณะนี้เรียกว่า " การบริหารงานโดยองค์คณะบุคคลหรือการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ" (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

2.5.2 ความหมายขององค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการ

ความหมายของคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Hick และ Gullete (1981) ให้ความหมายไว้ว่า คณะกรรมการ คือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่ในการวางแผนหรือประชุม หรือการตัดสินใจในหัวข้อใด ๆ เป็นกรณีพิเศษ

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวถึง คณะกรรมการว่า หมายถึงกลุ่มของคนที่เข้าร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ กลุ่มของคณะกรรมการนี้อาจรวมกันขึ้นในลักษณะที่ไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมักจะมีการจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2529) คณะกรรมการ หมายถึง กลุ่มบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับแต่งตั้งให้มีหน้าที่ค้นหาคำวินิจฉัยร่วมกัน หรือข้อตกลงร่วมกัน คำที่ใช้ในภาษาอังกฤษจะใช้คำว่า Committee, Board, Panel หรือ Commission

ทำนอง พรหมมูล (2529) ได้ให้ความหมายของคณะกรรมการว่าบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ได้รับการแต่งตั้งจากบุคคลหรือองค์การให้ร่วมกันดำเนินการ พิจารณาวินิจฉัยสั่งการ หรือพิจารณาดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ได้รับมอบหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2530) ได้ให้ความหมายของคำว่าคณะกรรมการหมายถึงกลุ่มคนที่ได้รับหมอบหมายอย่างเป็นทางการให้ทำหน้าที่บางอย่าง เช่น ตรวจสอบเพื่อพิจารณารายงานหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประกิต โพธิกุล (2535) กล่าวว่า คณะกรรมการ คือ กลุ่มบุคคลคณะหนึ่งที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีหน้าที่หรือจัดการพิจารณาวินิจฉัยร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่คณะกรรมการนับตั้งไว้ หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ

บรรยงค์ ธำรงชัยชนะ (2534) กล่าวไว้ว่า คณะกรรมการ คือ กลุ่มบุคคลคณะหนึ่งซึ่งได้รับแต่งตั้งให้มีหน้าที่หรือจัดการพิจารณาวินิจฉัยร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่คณะกรรมการนั้นตั้งไว้ หรือได้รับมอบหมายจากองค์การ

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า คณะกรรมการ คือ คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อดำเนินการพิจารณาวินิจฉัยกำหนดข้อยุติและหาแนทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.5.3 ความหมายของการบริหารโดยองค์คณะบุคคลหรือการบริหารโดยคณะกรรมการ

สมพงศ์ เกษมสิน (2523) ให้ความหมายของการบริหารโดยองค์คณะบุคคลว่า หมายถึง การที่บุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งในด้านแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างพลังจิตให้รวมกับปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ช่วยกระตุ้นให้บุคคลนั้นสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคคลหลายคนเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วินิจฉัย ตัดสินใจและวางแผนแนวทางที่สำคัญให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปดำเนินการ การดำเนินการเช่นนี้จะก่อให้เกิดผลดีต่อการมีโอกาสร่วมพิจารณา และผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของมีความผูกพันกับหน่วยงานที่ตนสังกัดการเปิดโอกาสให้บุคคลหลายคนร่วม เป็นคณะกรรมการหรือคณะบุคคลได้ร่วมมือกันบริหาร วินิจฉัยปัญหา กำหนดนโยบายแนวทางในการปฏิบัติงาน ย่อมจะทำให้การบริหาร การพิจารณา วินิจฉัยที่รอบคอบ เพื่อประโยชน์แก่ทุกฝ่ายและจะเกิดผลดีต่อส่วนรวม

ธีระ รุญเจริญ และ ประพันธุ์ สุริหาร (2531) กล่าวถึง การบริหารงานโดยองค์คณะบุคคลว่า การบริหารโดยองค์คณะบุคคล หรือการบริหารโดยคณะกรรมการ หรือการบริหารเชิงประชาธิปไตย เป็นผู้แบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคคลหลายคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถึงแม้จะต้องเสียเวลามากไปบ้างแต่ก็เป็นที่ยอมรับกันทุกคนและทุกฝ่ายย่อมเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานมากกว่า

ประกิต โพธิกุล (2535) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยองค์คณะบุคคลว่า เป็นการบริหารโดยองค์คณะบุคคล เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้หลายคนมีส่วนร่วม ในการบริหารร่วมกำหนดนโยบายตลอดถึงการกำหนดแนวทางเพื่อนำไปปฏิบัติและดำเนินการไปด้วยความรอบคอบยุติธรรมโดยทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของจะเป็นผลดีต่อการบริหาร

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นการบริหารโดยให้ตัวแทนของบุคคลในหน่วยงาน หรือสายงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการกำหนดแนวทางการบริหาร เพื่อให้ตรงกับความต้องการของส่วนรวม และให้เกิดความเข้าใจในบทบาทขององค์การตรงกัน

2.5.4 ความสำคัญของการบริหารโดยคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล

สมพงศ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารโดยองค์คณะบุคคลไว้ดังนี้

1) เป็นการช่วยสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและสร้างความเป็นน้ำหนักใจเดียวเป็นการรวมพลังของบุคคลในกลุ่ม และเป็นการรวมมวลพลังของบุคคลในองค์การทั้งองค์การ

2) ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์การทั้งหมดแทนที่จะเป็นการเน้น หรือให้ความสำคัญเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

3) ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นโดยช่วยลดการลางาน การย้ายงาน การหยุดงาน และความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง

4) ช่วยลดความขัดแย้งและบรรเทาการต่อต้านจากสมาชิกระดับต่ำ ในการปฏิบัติงานให้น้อยลง กระตุ้นเตือนให้คนอุทิศทั้งแรงกายและแรงใจให้แก่งานมากขึ้น

5) ช่วยสร้างบรรยากาศชวนใจให้ทำงาน และช่วยทำให้สุขภาพจิตของคนงานดีขึ้น

6) เป็นการช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การให้มีปริมาณสูงและมีคุณภาพดีขึ้น

7) เป็นการสร้างสรรค์ประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นเสมือนการสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติงานขององค์การให้มีการยึดโยงซึ่งกันและกันอย่างมั่นคง

8) เป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานจะมีการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างทะนุถนอม เพราะสมาชิกเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

9) เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เหตุเพราะว่าสมาชิกขององค์การ หรือหัวหน้างานที่ได้รับมอบหมาย ให้ไปปฏิบัติงานนั้น เกิดความรู้สึกรับผิดชอบด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการบรรเทาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมงานให้น้อยลงและทำให้ผลของงานดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กล่าวว่าการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคลมีความสำคัญและจุดเด่นดังนี้

1) การตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้นเพราะการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ประกอบด้วยเหตุผลหลายฝ่ายซึ่งมีความรู้และทัศนะที่กว้างขวางผลการพิจารณาตัดสินใจย่อมดีกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว

2) การยอมรับในผลงานสูงขึ้น เนื่องจากหลายคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ทำให้เกิดความผูกพันและมองผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นของกลุ่มหรือของคณะกรรมการนั้น

3) การประสานงานดีขึ้น เพราะบุคคลหลายฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาร่วมกันทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน รอบรู้การดำเนินงานในแนวทางเดียวกัน

4) การกระจายอำนาจมีมากขึ้น เนื่องจากอำนาจในการตัดสินใจเป็นอำนาจรวมของคณะกรรมการมิใช่เป็นของบุคคลเพียงคนเดียว

2.5.5 หลักการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) ได้ให้หลักการแนวคิดในการบริหารโดยคณะกรรมการว่า การบริหารโดยคณะกรรมการมักจะเกิดขึ้นเนื่องจากความจำเป็น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น และมีปัญหามากขึ้น คณะกรรมการที่บริหารจะเป็นศูนย์รวมของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่จากระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำเข้ามามีส่วนร่วมก็ได้ สามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินปัญหาสำคัญค่อนไปทางบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะเพราะต้องมีการถกเถียงกันโดยละเอียดเสียก่อน

สมพงศ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้แนวคิดในการบริหารโดยองค์คณะบุคคลไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์การ (Participation) นั้น เป็นแนวคิดในการบริหารงานแผนใหม่ที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจเหตุว่าการบริหารงานองค์การนั้น มุ่งที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้งานสำเร็จ

ธีระ รุญเจริญและประพันธ์ สุริหาร (2531) กล่าวถึงหลักการและแนวคิดในการบริหาร โดยคณะกรรมการว่ามีหลักดังนี้

1) การดำเนินการใด ๆ ต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง

2) ทุกคนต้องมีความจริงใจ ซื่อสัตย์

3) ทุกคนต้องยึดมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) การบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นเรื่องใหม่ จึงควรทำความเข้าใจในหลักการหรือแนวทางดังนี้

1) การบริหารงานลักษณะนี้จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

(1) สำนักงาน ทำหน้าที่ปฏิบัติงานประจำและบริหารโดยตรง

(2) คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้แทนฝ่ายปฏิบัติทำหน้าที่บริหารทางอ้อมโดยใช้การประชุมวินิจฉัยตัดสินใจ หรือวางแนวทางการบริหารเพื่อให้สำนักงานนำไปดำเนินการ

2) ในการดำเนินการจะเกิดผลดี มีปัญหาน้อย จำเป็นจะต้องกำหนดบทบาทอำนาจ และหน้าที่ในเชิงปฏิบัติของทั้งสำนักงานคณะกรรมการให้ชัดเจน

3) สำนักงานและคณะกรรมการต้องดำเนินการตาม บทบาท อำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นสำคัญ

4) การเสนอเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณา เป็นหน้าที่ของสำนักงานที่จะต้องเสนอข้อมูลและพร้อมที่จะชี้แจงเหตุผลให้ชัดเจน

5) การพิจารณาวินิจฉัยตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานคณะกรรมการนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วยความจริง มติประชุมควรมาจากการยอมรับกันด้วยเหตุผลมากกว่ามติจากการลงคะแนนเสียง

6) การดำเนินการของสำนักงานและคณะกรรมการจะต้องมีกติการ่วมกัน และปฏิบัติตามกติกานั้นด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์และยุติธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

2.5.6 ข้อดีข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการ

Koontz (อ้างใน ทำนอง นรหมมูล,2529)กล่าวถึงการบริหารโดยคณะกรรมการว่าการบริหารโดยคณะกรรมการก็ใช่จะเหมาะสม และมีผลดีในทุกสถานการณ์ไป ผลเสียที่เกิดจากการดำเนินงานโดยระบบนี้มีหลายประการดังที่ Koontz ได้รวบรวมไว้ดังนี้

1) ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะกรรมการประกอบด้วย บุคคลหลายฝ่าย แต่ละคนก็มีงานประจำอยู่แล้ว การประชุมแต่ละครั้งต้องเสียค่าตอบแทนค่าจัดสถานที่และเสียเวลาในการถกเถียงกันไปมา

2) เป็นการประนีประนอมกันในกลุ่มคนที่มีจำนวนน้อย ซึ่งอาจไม่ตรงกับความเห็น หรือความต้องการของคนส่วนมากก็ได้

3) เกิดความลังเลในการตัดสินใจ ทำให้ตัดสินใจไม่เด็ดขาด เมื่อมีปัญหายุ่งยากมักจะไม่เลื่อนการพิจารณาไปอีกหรือมีการหาข้อมูลเพิ่มเติมอีก

4) ไม่มีผู้รับผิดชอบในผลงานอย่างแท้จริงเพราะระบบคณะกรรมการเป็นระบบที่สมาชิกรับผิดชอบร่วมกันซึ่งในหลักการบริหารแล้ว การที่ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงนั้นเป็นภัยอย่างมากในการบริหารงาน

5) เกิดการทำลายจากคนกลุ่มน้อย ในคณะกรรมการอาจมีกรรมการบางคนใช้วิธีโต้แย้งอย่างรุนแรงจนเกินเหตุ ถือความเป็นของตนเป็นสำคัญ ไม่มีมรรยาทในการประชุมหากเกิดลักษณะเช่นนี้ จะทำให้บรรยากาศในการประชุมเสียไปสมาชิกจะเกิดความเบื่อหน่ายและเสื่อมศรัทธาต่อการประชุมในที่สุด

Stoner (อ้างถึงใน ประกิต โพธิกุล,2535) กล่าวถึงผลดีในการดำเนินงานในระบบคณะกรรมการ ไว้ดังนี้

1) เกิดการตัดสินใจที่ดีทั้งนี้เนื่องด้วยคณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญจากหลาย ๆ สาขา ร่วมกันคิดร่วมกันตัดสินใจ ย่อมได้ผลมากกว่าคน ๆ เดียวตัดสินใจ

2) เกิดการประสานงานที่ดีเพราะผู้ร่วมงานเป็นคณะกรรมการแต่งตั้งจากเจ้าหน้าที่ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องที่จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน จึงทำให้เกิดการประสานงานที่ดี

3) เป็นการฝึกหัวหน้างานหรือนักบริหารให้มีความรู้ประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้นทำให้การตัดสินใจดีขึ้น

4) เป็นการกระจายอำนาจ ผู้บริหารที่มีอำนาจมากอาจจะใช้อำนาจไปในทางที่ผิด ๆ และเกิดความลำเอียงทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้มากกว่าการตัดสินใจโดยคณะกรรมการ

โดยสรุปข้อดีข้อเสียของการบริหารโดยคณะกรรมการไว้ดังนี้

ข้อดีของการบริหารโดยคณะกรรมการ

1) เป็นการตัดสินใจที่ดี ร่วมกันคิดร่วมกันตัดสินใจย่อมได้ผลดีกว่าคนเดียวตัดสินใจ

2) เป็นการประสานงานที่ดี เพราะต้องรับผิดชอบร่วมกัน

3) เป็นการฝึกการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาที่ดี โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์จากหลายฝ่ายกว้างขวางออกไป

4) เป็นการระดมพลังความคิดเพื่อให้เกิดความรอบคอบ

5) สร้างบรรยากาศในการบริหารงานเป็นไปอย่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

6) เป็นวิธีการบริหารแบบประชาธิปไตยเพราะให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ข้อเสียของการบริหารโดยคณะกรรมการ

1) สิ้นเปลืองเวลามาก ล่าช้า หาข้อยุติยาก

2) การตัดสินใจอาจไม่ตรงกับความเห็นของคนส่วนมากก็ได้เพราะเป็นการประนีประนอมกัน ในหมู่ของคนกลุ่มน้อย

3) ยากแก่การกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง อาจเป็นอันตรายต่อการบริหาร

4) อาจถูกครอบคลุมความคิดจากผู้มีอิทธิพล

2.6 การบริหารโดยองค์คณะบุคคลตาม พ.ร.บ. คณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523

โครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ ระดับกลุ่มและระดับโรงเรียน รายละเอียดปรากฏตามหนังสือราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 97 ตอนที่ 158 ดังต่อไปนี้

2.6.1 โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษา

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีองค์ประกอบคือ มีคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีจำนวนทั้งสิ้น 31 คน ประกอบด้วย

1) กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 13 คน ได้แก่

(1) รัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

(2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(3) ปลัดกระทรวงมหาดไทย

(4) ปลัดกระทรวงสาธารณสุข

(5) อธิบดีกรมการปกครอง

(6) อธิบดีกรมการฝึกหัดครู

(7) อธิบดีกรมวิชาการ

(8) อธิบดีกรมสามัญศึกษา

(9) เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

(10) เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

(11) เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครู

(12) ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณหรือผู้แทน

(13) เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง จำนวน 6 คน

3) กรรมการผู้แทนข้าราชการครู จำนวน 12 คน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) กำหนดนโยบายการประถมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ

2) กำหนดแผนพัฒนาการประถมศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3) พิจารณางบประมาณ และจัดสรรเงินงบประมาณ และเงินอื่น ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการจัดการประถมศึกษา

4) กำหนดมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายของโรงเรียน

5) เสนอแต่งตั้งเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติต่อรัฐมนตรี และให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งผู้อำนายการการประถมศึกษาจังหวัดและผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

6) แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการในคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

7) พิจารณายับยั้งและสั่งแก้ไข การกระทำของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ตามมาตรา 17(3) หรือ (4)

8) ให้ความเห็นแก่รัฐมนตรีในการออกระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

9) ให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับการประถมศึกษา

10) ออกระเบียบและปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2) ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมอบหมาย

3) จัดทำนโยบายการประถมศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

4) จัดทำงบประมาณและจัดสรรเงินงบประมาณและเงินอื่นที่นำมาใช้เมื่อการจัดการประถมศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

5) จัดทำมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายของโรงเรียน เสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

6) เสนอแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

7) ติดตามและประเมินผลการจัดการประถมศึกษา และรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบ

8) รวบรวมข้อมูล วิจัย และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการประถมศึกษา

9) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

2.6.2 โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประกอบด้วยคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน คือ

1) คณะกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 4 คน ได้แก่

(1) ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด

(2) ศึกษาธิการจังหวัด

(3) นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด

(4) ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

2) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแต่งตั้ง จำนวน 2 คน

3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเลือกจากประชาชนในจังหวัด จำนวน 3 คน

4) กรรมการผู้แทนข้าราชการครู จำนวน 6 คน

คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการประถมศึกษาจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2) พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้ง และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

3) พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุงและเลิกล้มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

4) พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

5) พิจารณาให้ความเห็นชอบในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

6) ออกระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมอบหมาย

7) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมอบหมาย

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

2) ปฏิบัติตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

3) จัดทำนโยบายดำเนินการและแผนพัฒนาการประถมศึกษาในจังหวัดเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

4) จัดทำงบประมาณเพื่อการประถมศึกษาในจังหวัด

5) เสนอจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุง และเลิกล้มโรงเรียนในสังกัด

6) เสนอแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ในสังกัด

7) ติดตาม ประเมินผล ควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียน สังกัด และรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ

8) รวบรวมข้อมูล วิจัย และส่งเสริมเกี่ยวกับการประถมศึกษา

9) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

2.6.3 โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาระดับอำเภอ

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลในคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ประกอบด้วย คณะกรรมการ 2 ฝ่าย คือ

1) กรรมการโดยตำแหน่ง มีจำนวน 3 คน เท่ากันทุกอำเภอ/กิ่งอำเภอ คือ

(1) นายอำเภอหรือปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอเป็นประธานกรรมการ

(2) ศึกษาธิการอำเภอ

(3) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นเลขานุการ

2) กรรมการผู้แทนข้าราชการครู ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากข้าราชการครูของกลุ่มโรงเรียน ภายในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอ กลุ่มโรงเรียนละ 1 คน

คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ภายในเขตอำเภอดังต่อไปนี้

1) ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

2) เสนอแนะการแต่งตั้ง ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

3) เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

4) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ

2) จัดการประถมศึกษาภายในอำเภอ

3) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอมอบหมาย

2.6.4 โครงสร้างระดับกลุ่มโรงเรียน

การบริหารงานในระดับกลุ่มโรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดการบริหารโดยให้รวมโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอแล้วแต่กรณี หลายโรงเรียนเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนหนึ่งมีโรงเรียนไม่น้อยกว่า 7 โรงเรียน แต่ไม่เกิน 10 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534)

1) **คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน** ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และครูผู้สอนที่ได้รับเลือกตั้ง จากครูภายในกลุ่มโรงเรียนจำนวนกึ่งหนึ่งของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนเป็นกรรมการกลุ่ม ถ้ามีเศษให้เพิ่มได้อีกหนึ่งคน กรรมการกลุ่มที่ได้รับเลือกตั้งจากครูผู้สอนจะมีในโรงเรียนเดียวกันเกินหนึ่งคนไม่ได้

ให้คณะกรรมการกลุ่มเลือกกรรมการโดยตำแหน่งคนใดคนหนึ่ง เป็นประธาน ในกรณีที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งศูนย์วิชากลุ่มโรงเรียนเป็นประธานกลุ่มให้เลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นรองประธานหากผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวไม่ได้เป็นประธานกลุ่มให้เป็นรองประธานโดยตำแหน่ง

2) **อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน**

(1) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานและโครงการของกลุ่มโรงเรียน

(2) กำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียน

(3) กำหนดแนวทางเพื่อประสานการดำเนินงานด้านวิชาการและการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนในกลุ่มและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) ให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ตามแผนงานโครงการของกลุ่มโรงเรียน และตามแนวปฏิบัติอื่น ๆ คณะกรรมการกลุ่มกำหนด

(5) กำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานในหน้าที่ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับหลักเกณฑ์ระเบียบ และกฎหมายอื่น ๆ

(6) พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานในการพัฒนาการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียนตามความจำเป็น

(7) ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

(8) ปฏิบัติงานวิชาการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3) หน้าที่ของกลุ่มโรงเรียน มีดังต่อไปนี้

(1) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนางานวิชาการในกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ

(2) ส่งเสริม สนับสนุน และการดำเนินการพัฒนากระบวนการเทคนิค และวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนการสอน

(3) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการทุกกลุ่มประสบการณ์

(4) ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการให้มีการประสานงานการใช้ทรัพยากรคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียน

2.7 บทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ

บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/ กิ่งอำเภอ มีดังนี้

1) ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เช่น ประสานการกำหนดนโยบายการดำเนินงาน และแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ เช่น ประสานการเสนอแนะการจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนรับทราบผลการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ประสานการแก้ปัญหาการดำเนินงานการประถมศึกษาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนทั้ง 6 งาน

2) เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

3) เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

4) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย เช่น การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน การยกเว้นเด็กเข้าเรียน การแต่งตั้งกรรมการประเมินผลและตัดสินผลการเรียนปลายปีชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตรวจสอบคุณสมบัติกรรมการศึกษาและลงมติพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและรายละเอียดเกี่ยวกับการเลือกตั้งประธานกลุ่มและกรรมการกลุ่มโรงเรียน ตามที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเสนอ ปฏิบัติการอื่นตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย ซึ่งเป็นไปตามมติของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด

2.8 ภารกิจการบริหารการศึกษา

เนื่องจากการบริหารการศึกษาแบ่งออกเป็น4 ประเภท ดังที่ Robert S.Fisk(อ้างถึงใน หวน พินธุพันธ์ 2528) ได้ทำการวิจัยพบว่า ภารกิจของการบริหารการศึกษา จำแนกตามความรับผิดชอบที่เป็นภารกิจหลัก คือ

1) งานบริหารด้านวิชาการ

2) งานด้านบุคลากร

3) งานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ

4) งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนชุมชน

ดังนั้น ภารกิจเกี่ยวกับ การประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ศึกษาธิการอำเภอ ควรจะประสานการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ประสานการดำเนินงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านธุรการ การเงินและพัสดุ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งแต่ละด้านจะได้กล่าวต่อไป

2.8.1 งานวิชาการ

ในการจัดการศึกษาทุกระดับ งานด้านวิชาการนับเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะวิชาการต่าง ๆ จะช่วยเสริมสร้างหรือพัฒนาสติปัญญาความรู้ ความคิดของผู้เรียน และเป็นพื้นฐานในการเลือกอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาอาชีพของตนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ภิญโญ สาธร (2516) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารด้านวิชาการไว้ว่า หมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอน การเรียน ให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด

เอกวิทย์ ณ ถลาง (2516) ในรายงานการประชุมผู้ตรวจการศึกษาและศึกษาธิการจังหวัด ให้ความเห็นว่า งานวิชาการนั้น ควรจะรวมการฝึกอบรมครูประจำการการจัดครูเข้าสอน การจัดชั้นเรียน การวัดผลการศึกษา การค้นคว้าวิจัย การประมวลสถิติข้อมูล การทดลองทางการศึกษา การจัดทำแบบเรียน การทำและการใช้คู่มือ การสาธิตแบบอย่างและวิธีการอันพึงประสงค์ การเผยแพร่ความรู้การปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินมาตรฐานโรงเรียน และการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงโรงเรียน

สุมิตร คุณานุกร (2518) มีความเห็นว่า วิชาการภายในโรงเรียนหาได้มีความหมายแคบ ๆ อย่างที่เข้าใจกันโดยทั่วไป ซึ่งหมายถึง การเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้นไม่แต่ยังหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของเด็ก

กล่าวโดยสรุป งานวิชาการได้แก่ งานทุกชนิดที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จัดขึ้นในโรงเรียน เช่น การกำหนดนโยบายทางวิชาการเกี่ยวกับ หลักสูตร กิจกรรม การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การประเมินผล การนิเทศการศึกษา และกิจกรรมทั้งมวลที่เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน

2.8.2 งานบุคลากร

ในการบริหารงานจะต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และการจัดการ (management) ในจำนวนปัจจัยพื้นฐานดังกล่าว ถือได้ว่า คนนับได้ว่ามีความสำคัญที่สุดเพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยบริหารอื่นอีก 3 ประการ ดังนั้น ถ้าหน่วยงานใดสามารถสรรหาได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานและสามารถจูงใจให้คนเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานได้ตามความประสงค์ ก็ย่อมเป็นที่แน่ใจว่าหน่วยงานนั้นจะต้องเจริญก้าวหน้าและผลงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น การบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญเพราะหน่วยงานที่มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีเท่านั้นจึงจะสามารถสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานได้

ภิญโญ สาธร (2516) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารบรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการเงิน แม้ว่าจะมีบริบูรณ์สักเพียงใด จะไม่มีความหมาย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้หรือขาดขวัญ ขาดกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2525) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ตามแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลคือการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนใหม่ เข้ามาปฏิบัติงาน การใช้คนเก่าที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ

1) **หลักการบริหารงานบุคคลในการกำหนดตำแหน่ง** การที่จะกำหนดให้ข้าราชการในตำแหน่งใดควรอยู่ในสายงานใด มีความรับผิดชอบอย่างไร ควรจะเป็นตำแหน่งระดับใด และจะมีความรู้ความสามารถอย่างไรนั้น เป็นไปตามหลักการบริหารบุคคลที่สำคัญ 2 ประการ คือ

(1) ต้องการจะกำหนดค่าตอบแทนให้เป็นธรรมตามงานในตำแหน่งโดยถือหลักว่า " งานเท่ากันเงินเท่ากัน " (equal pay for equal work)

(2) ต้องการให้คนใช้ความรู้ ความสามารถของตนตามความถนัดเข้าลักษณะ " ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน " (put the right man to the right job) ซึ่งอ้างในสำนักงาน ก.พ. (2521)

2) ระบบการกำหนดตำแหน่ง

ระบบการกำหนดตำแหน่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย มีดังนี้

1) การกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classiffication หรือ R.C.) เป็นระบบที่ถือชั้นยศของตัวบุคคลเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล

2) การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือการจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility Classification หรือ Position Classification หรือ P.C.) เป็นระบบที่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล

3) การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือคุณสมบัติของบุคคล (Qualification Classiffication หรือ Academic Rank Classification หรือ A.R.C.) เป็นระบบที่ถือความสามารถหรือคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคคล เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล

4) การกำหนดตำแหน่งแบบผสม (Combined method) เป็นระบบการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิ และตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2523)

3) กระบวนการบริหารงานบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2525) มีความคิดเห็นว่า การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น จะต้องคำนึงถึงความสามารถของบุคคลในด้านต่างๆ 5 ประการคือ (1) ความสามารถทางร่างกาย (2) ความสามารถทางการศึกษาและระดับสติปัญญา (3) ความสามารถทางจิตใจ (4) ความสามารถในทางฝีมือและความสนใจในงานและ(5) ความสามารถในการยอมรับของสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, (2529) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดูแลรักษา และการพัฒนาบุคลากรว่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้า หรือมุ่งหมายที่จะให้ตนเองเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลในวงการเดียวกัน หรือบุคคลทั่ว ๆ ไป การเลื่อนชั้นหรือตำแหน่งก็ดี ย่อมมีส่วนทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ดังนั้น การเลื่อนชั้น ย่อมต้องมีโครงการรัดกุม และอาศัยคุณงามความดีและความสามารถของบุคคลนั้นเพราะนอกจากจะเป็นการพัฒนาคุณภาพของบุคคลแล้วยังเป็นผลต่อการพัฒนาคุณภาพของงานด้วย โดยสภาพทั่วไปผู้บริหารมักจะหวังที่จะพัฒนางานเป็นส่วนใหญ่แต่ลืมพัฒนาคน ผลที่ออกมาก็คือคุณภาพของงานไม่เปลี่ยนแปลง กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีหลายอย่างเช่นการจัดอบรมสัมมนา การนิเทศงาน และการให้ศึกษาต่อ เป็นต้น

2.8.3 งานธุรการ การเงินและพัสดุ

งานธุรการ การเงิน และพัสดุ เป็นงานที่ช่วยอำนายความสะดวกในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ให้แก่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นงานธุรการในโรงเรียนนั้น พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้แบ่งออกเป็น 9 ประเภท คือ (1)งานสารบรรณ (2) งานการเงิน (3) งานจัดทำงบประมาณ (4) งานจัดซื้อและควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ (5) งานทะเบียนนักเรียน (6) งานดูแลรักษาอาคารสถานที่ (7) งานประชาสัมพันธ์ (8) งานรักษาความปลอดภัยแก่นักเรียน (9) งานควบคุมบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับการสอน

สำหรับงานสารบรรณนั้นมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ให้คำนิยามไว้ดังนี้ งานสารบรรณ หมายความว่างานที่เกี่ยวกับการบริหารงานเอกสารเริ่มตั้งแต่ การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืมจนถึงการทำลาย

การเงินหรืองบประมาณ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่จัดทำขึ้นมาโดยการมองอนาคตอย่างคร่าว ๆและจากการพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ควบคู่กับภาวะเศรษฐกิจเพื่อจะควบคุมปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้ให้ความหมายของการงบประมาณดังนี้ งบประมาณคือ แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงถึงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในคาบระยะเวลาใด ๆ ระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะแสดงให้เห็นรายรับและรายจ่าย โดยกะประมาณกิจกรรมโครงการระยะเวลาที่กำหนดไว้

การจัดตั้ง จัดสรร และการพิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งจัดสรรงบประมาณจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เป็นระบบ สามารถเรียกใช้ได้ทันที ซึ่งถ้าขาดข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะทำให้การกำหนดงาน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อเสนอของบประมาณตลอดจนการพิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดตั้งจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมสอดคล้องกับ นโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาของชาติ แผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด แผนพัฒนาการศึกษาของอำเภอ และไม่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละโรงเรียน

2.8.4 งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แนวความคิดเกี่ยวกับงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นเรื่องสำคัญและเป็นที่สนใจแก่ผู้บริหารโดยทั่วไป การที่จะส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์กับชุมชนได้นั้นผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

อรุณ รักธรรม (2522) มีความเห็นว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องของธรรมชาติที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติอยู่โดยทั่วกัน ปัจจุบันมีคนมากขึ้น ความเจริญด้านอื่น ๆ มีมากขึ้นคนรู้จักคุณค่าของความเป็นอิสระมากขึ้น มีความต้องการมากขึ้นจะปกครองกันด้วยอำนาจตามกฎหมายและระเบียบอย่างเดียวย่อมไม่ได้ผล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้มากที่สุด

ในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนี้ ภิญโญ สาธร (2526) ให้ความเห็นว่า การจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับประถมศึกษาการที่จะให้ทางราชการเป็นผู้ให้แต่เพียงฝ่ายเดียวนั้นจะไม่สามารถพัฒนาชุมชนได้รวดเร็วเท่าที่ควร ทางที่ดีแล้ว ชุมชนควรจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วยเพื่อจะได้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนมากที่สุด นอกจากนี้ยังอาจใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาความเป็นอยู่ของชุมชนได้อีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) กล่าวว่าความเจริญหรือความเสื่อมของโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับสถาบันทางสังคม 2 สถาบัน คือ บ้าน และวัด เพราะการจัดการศึกษานั้นจะอาศัยลำพังแต่ด้านงบประมาณนั้นย่อมไม่เป็นการเพียงพอ อีกประการหนึ่งประสบการณ์ในการเรียนรู้ของเด็กนั้นมิใช่จะมาจากโรงเรียนทั้งหมดเด็กย่อมได้รับประสบการณ์จากทางบ้านและสถานที่อื่น ๆ ด้วย ชุมชนมีส่วนในการสร้างรากฐานทางขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมและเจคคติให้แก่เด็ก โรงเรียนเป็นเพียงสถาบันที่จะจัดการศึกษาอย่างมีแบบแผนให้แก่เด็ก เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีมีประสิทธิภาพของสังคม โรงเรียนจะทำหน้าที่ให้การศึกษาแก่เด็กครบทุกส่วนทุกคนนั้น ย่อมเป็นไปไม่ได้ และประการสุดท้ายการให้การศึกษาแก่เด็ก จะเป็นไปด้วยความยากลำบากอย่างยิ่ง ถ้าขาดความร่วมมือจากทางบ้าน ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่โรงเรียนและชุมชนจะต้องร่วมมือกันจัดการศึกษาให้แก่เด็ก

นอกจากนั้น ยังค้นพบปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดังนี้ คือ

1) การประชาสัมพันธ์โรงเรียน โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์

2) การปฏิบัติตนของครูใหญ่ ครูใหญ่ไม่สามารถแบ่งเวลาได้ถูกว่า ควรใช้เวลากับโรงเรียนสักเท่าไร และควรใช้เวลาเพื่อกิจการของชุมชนเท่าไร

3) การจัดบริการและกิจกรรมของโรงเรียน โรงเรียนส่วนมากไม่ได้คิดถึง ความสำคัญทางด้านการให้บริการหรือการจัดกิจกรรมให้แก่ประชาชนเลย

กล่าวโดยสรุป ชุมชนมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาโรงเรียน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการร่วมมือร่วมใจกันจัดการศึกษาในท้องถิ่นทั้งในลักษณะโรงเรียนให้บริการชุมชนและการจัดกิจกรรมให้แก่ชุมชนตามโอกาสอันสมควร

2.9 คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลบังคับบัญชาบุคลากรในโรงเรียน ให้ปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของตนให้บรรลุเป้าหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2524) มีความเห็นว่า บุคคลที่จะเป็นครูใหญ่ ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางอาชีพ

1) คุณสมบัติส่วนตัวประกอบด้วย (1)มีสุขภาพดี (2)เฉลียวฉลาด (3)อารมณ์มั่นคง (4) ความประพฤติดี (5)มีคุณธรรมสูง (6)สามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด (7)คุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ความไม่เห็นแก่ตัวความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบดี

2) คุณสมบัติทางวิชาชีพประกอบด้วย (1) มีความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ความรู้ทางวิชาการทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ (2) มีประสบการณ์และระดับความรู้ และ (3) ฝึกอบรมระหว่างประจำทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารกับผู้นำจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้างกล่าว คือ ผู้บริหารมักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการโดยผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกอย่างมีหลักเกณฑ์ และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้วก็จะมีคุณสมบัติของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารกับผู้นำอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือเป็นคนละคนก็ได้

ในเรื่องบทบาทของครูใหญ่ Hicks (1956) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่าครูใหญ่ควรจะมีบทบาทดังต่อไปนี้

(1) ในฐานะผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน
(2) ในฐานะผู้ประสานงาน
(3) ในฐานะผู้จูงใจคน
(4) ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
(5) ในฐานะผู้แนะนำ
(6) ในฐานะผู้นำ
(7) ในฐานะผู้วินิจฉัย
(8) ในฐานะผู้นิเทศก์
(9) ในฐานะผู้ประเมินผล
(10) ในฐานะผู้นำเป็นตัวอย่างแบบประชาธิปไตย และให้คำปรึกษา
(11) ในฐานะผู้ทำนายเหตุการณ์ทางการศึกษา

จากแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่องคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้งพอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ และในการสรรหาและคัดเลือกนั้น ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่เหมาะสม มากกว่าระบบอื่น ๆ

2.10 การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบ หมายความรวมถึง วิธีการทุกอย่างที่เกี่ยวกับการให้ความดีความชอบแก่ข้าราชการได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนระดับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งที่มีทางก้าวหน้าดีกว่าการบำเหน็จความชอบเป็นต้น อ้างในเฉลย เครือเนียม (2525)

ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ข้อ 4 ระบุไว้ว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการให้พิจารณาถึงคุณภาพของงาน ปริมาณงาน ผลการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความสามารถและความอุตสาหะ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ทั่วไปในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการและปัญหาที่ประสบอยู่ พอสรุปได้ดังนี้

1) **หลักเกณฑ์ทั่วไปในการพิจารณา**

(1) ครูใหญ่จะต้องมีเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาความดีความชอบ

(2) มีการชี้แจงเรื่องเกณฑ์ให้เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป

(3) จะต้องทำเป็นระยะ ๆ ตลอดปี

(4) กระจายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปมีส่วนในการพิจารณาด้วย

(5) ไม่ควรถือเป็นความลับ

2) **สำหรับปัญหาในการพิจารณาความดีความชอบนั้น มีดังนี้**

(1) ไม่มีเกณฑ์ในการพิจารณา

(2) ความอยุติธรรม

(3) เล่นพรรคเล่นพวก ชอบคนประจบสอพลอ

(4) การถือว่าเป็นความลับ

นอกจากนั้น ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2519) ได้สรุปปัญหาในการพิจารณาความดีความชอบไว้ดังนี้

1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนในแบบความชอบไม่มี ความดีไม่ปรากฏ ให้ 1 ขั้น หรือแบบทำก็ชาม ไม่ทำก็ชามนั้นไม่สอดคล้องกับหลักบริหารราชการเท่าใดทั้งนี้เพราะว่าไม่เป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการมี

ความคิดริเริ่มและกระตุ้นการทำงานให้เกิดประโยชน์แก่ราชการอย่างแท้จริง กลับเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการเฉื่อยชาไม่สนใจต่อการปฏิบัติงาน เพราะคิดอยู่เสมอว่าแม้จะทำงานเพียงเล็กน้อยก็ได้ 1 ขั้นอยู่แล้ว

2) การเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษในระบบโควต้า เป็นตัวจำกัดการทำงานของข้าราชการโดยเฉพาะในกรณีที่ทุกคนทำงานดีเด่น เข้ากรณีเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ แต่ก็ไม่อาจเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษได้ทั้งหมด จึงทำให้บางคนหมดโอกาสไปทั้ง ๆ ที่ควรจะได้รับโอกาสเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ที่พลาดโอกาสดังกล่าว และส่งผลเสียให้แก่ราชการในที่สุด

3) ไม่มีเครื่องมือและวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้ได้ผลอย่างแท้จริง ซึ่งในแต่ละหน่วยงานจะมีหลักเกณฑ์และวิธีการไม่เหมือนกัน โดยทั่วไปการพิจารณาความดีความชอบ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชามีช่องทางที่จะใช้อคติทำให้การพิจารณาขาดความเป็นธรรม

2.11 แนวการดำเนินงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525) ได้กำหนดแนวการดำเนินงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ไว้ดังนี้

1) งานประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนื่องจากการดำเนินงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอเป็นระดับปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ดังนั้น หน้าที่ประการสำคัญของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ คือ การประสานการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด

ในการประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียนในสังกัด ควรยึดหลักที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ งานบริหารการศึกษา และกระบวนการบริหารการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษาที่โรงเรียนกลุ่มโรงเรียน รวบรวมเป็นแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

(2) พิจารณาอนุมัติแผนกิจการนักเรียนที่โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน รวบรวมเป็นแผนกิจการนักเรียนประจำปีของทั้งอำเภอ

(3) พิจารณาให้ความเห็นชอบการของบประมาณเพื่อการประถมศึกษาอำเภอ

(4) พิจารณาอนุมัติแผนงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ที่โรงเรียนเสนอมายัง สปอ.

2) งานเสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่ โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

(1) การเสนอแนะเพื่อย้ายหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สปอ.โดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมตามเกณฑ์ของ สปช. เพื่อนำเสนอต่อ กปอ.

ก. สปอ. พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมตามเกณฑ์ของ สปช. เพื่อนำเสนอต่อ กปอ.

ข. กปอ. พิจารณาให้ความเห็นชอบตัวบุคคลตามที่ สปอ. พิจารณา

ค. สปอ. แจ้งผลการพิจารณาเป็นข้อเสนอแนะของ กปอ.ไปยัง สปจ.เพื่อให้มีการดำเนินการต่อไป

(2) การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา ในกรณีการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนให้ดำเนินการตามวิธีการคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สปช.

3) งานเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

(1) โรงเรียนดำเนินการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูในโรงเรียนตามเกณฑ์ที่ สปจ. และ สปช. กำหนด รวม 2 ชุด ชุดที่ 1 นำเสนอกลุ่มโรงเรียนและชุดที่ 2 นำเสนอตรงไปยัง สปอ. เพื่อพิจารณา

(2) คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนพิจารณาจัดเรียงลำดับ สำหรับผู้ที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ (2 ขั้น) แล้วนำเสนอ สปอ.

(3) สปอ. ดำเนินการดังนี้

ก. สปอ.พิจารณาความดีความชอบเฉพาะกรณีพิเศษ (2 ขั้น)ของข้าราชการครูทุกตำแหน่งรวมทั้งผู้บริหาร แล้วนำเสนอ สปจ.พิจารณา

ข. สปอ.นำเสนอการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ (2 ขั้น)ของกลุ่มโรงเรียนและตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนให้ กปอ./กปก.พิจารณา

(4) กปอ. พิจารณารายละเอียดความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ (2 ขั้น) ตามที่กลุ่มโรงเรียนและ สปอ. เสนอเท่านั้น

(5) กปอ. พิจารณารายละเอียดผู้ที่ไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

(6) สำหรับในกรณี 1 ขั้น นั้น กปอ. จะพิจารณาเป็นกลักการไว้ก็ได้

(7) เมื่อ กปอ. พิจารณาความดีความชอบเรียบร้อยแล้ว ให้ สปอ.นำเสนอ สปจ. เพื่อดำเนินการต่อไป

4) งานปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดกำหนด ซึ่งมีอำนาจที่จะต้องดำเนินการดังนี้

(1) ปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ประถมศึกษา พ.ศ. 2523 มาตรา 7 เกี่ยวกับการดำเนินการสำรวจและเกณฑ์เด็กเข้าเรียน

(2) ปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน พ.ศ. 2529

(3) ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2523

(4) ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533)

(5) ปฏิบัติการอื่นตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

2.12 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยของเฉลย เครือเนียม (2525) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 7 พบว่า คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอปฏิบัติงานประสานงานด้านวิชาการ ด้านบุคคล ความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับน้อย ละประสานงานด้านธุรการ และการเงินในระดับน้อยที่สุด การเสนอแนะแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนและงานที่กฎหมายกำหนดอยู่ในระดับน้อย การพิจารณาความดีความชอบประจำปีอยู่ในระดับมากและได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ จากแบบสอบถามปลายเปิดไว้ ดังนี้

1) ก่อนมีการประชุม กปอ. ครั้งสำคัญ ๆ กรรมการบางกลุ่มมักจะประชุมอย่างไม่เป็นทางการและได้มีการตัดสินใจกันมาก่อน

2) กรรมการที่เป็นผู้แทนครูไม่สามารถปฏิบัติงานของ กปอ.ได้เต็มที่ เพราะมีงานสอนมาก

3) กปอ.ไม่มีอิสระในการเสนอแนะแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพราะบางจังหวัดได้ทำการสอบคัดเลือกมาก่อน

4) กรรมการบางคนไม่กล้าอภิปรายในเรื่องที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาในที่ประชุม เพราะมีความเกรงใจ

5) ไม่ได้รับรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติไปแล้ว

6) กรรมการบางคนยังใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้องคอยจับผิดการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอน

จากผลการวิจัยของ ชม จรุณพฤกษ์ (2525) ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า

1) ในด้านการประสานงานการดำเนินงานประถมศึกษา กรรมการโดยตำแหน่งให้ความสำคัญเรื่อง พิจารณากิจกรรมที่จะส่งเสริมงานการประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง ซึ่งแตกต่างจากกรรมการผู้แทนข้าราชการครู ได้ให้ความสำคัญทางการพิจารณาปัญหาอุปสรรคของครู และวิธีแก้ไขอยู่ในระดับสูงสุด

2) หน้าที่ในการเสนอแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนกรรมการโดยตำแหน่งโดยจัดลำดับความสำคัญในเรื่องที่เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาเสนอแนะแต่งตั้งผู้บริหาร ในเรื่องความประพฤติเป็นอันดับแรกสุด เรื่องสุขภาพอนามัยเป็นอันดับสุดท้าย แตกต่างจากผู้แทนข้าราชการครูที่พิจารณาการตั้งใจในการทำงานเป็นอันดับแรกส่วนอันดับสุดท้ายมีความสอดคล้องกับกรรมการโดยตำแหน่ง

3) การพิจารณาความดีความชอบ กรรมการโดยตำแหน่ง พิจารณาด้านกิจการนักเรียน มีความสำคัญมาก ซึ่งแตกต่างจากผู้แทนข้าราชการครูว่า ผลงานด้านวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

สมบัติ กลิ่นผา (2527)ได้สำรวจปัญหาการบริหารงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดโดยศึกษาทัศนะของศึกษาธิการจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัด ให้ความเห็นว่างานพิจารณาความดีความชอบประจำปี ของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษามีปัญหามากกว่างานอื่น ซึ่งแตกต่างจากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เห็นว่า งานพิจารณาความชอบในการแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน และอาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ มีปัญหามากกว่างานอื่น ๆ

ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยองค์คณะบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยกับระบบการบริหารโดยองค์คณะบุคคล แต่การบริหารโดยองค์คณะบุคคลมีปัญหา คือ

1) การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

2) กรรมการไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน

3) การตัดสินปัญหามีอิทธิพล เคลือบแฝง แสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจมีลักษณะดังนี้

(1) ไม่มีอิสระ เนื่องจากผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ และความห่วงใยในเรื่องคะแนนนิยม จากผู้ที่ลงคะแนนให้ตนเป็นกรรมการ

(2) ไม่เป็นไปตามหลักเหตุผลอันควร และไม่เป็นไปตามหลักวิชาชีพที่แท้จริง

ทำนอง พรหมมูล (2529) ได้ศึกษาบทบาทคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะของคณะกรรมการการประถมศึกษา และครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้แทนข้าราชการครูเป็นที่ไว้วางใจเชื่อถือได้ จึงได้รับแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียนเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ จึงต้องแบ่งเวลา แบ่งความสนใจไปปฏิบัติงานอื่น ทำให้บทบาทตามอำนาจหน้าที่ลดลง

สัมฤทธิ์ เจริญดี (2533) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารโดยองค์คณะบุคคล : กรณีผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ผลการวิจัย พบว่า

1) เทคนิควิธีการที่ผู้แทนข้าราชการครูใช้หาเสียง ได้แก่ การหาโอกาสพูดคุย ถามทุกข์สุขและเชิญชวนให้ผู้มีสิทธิ์ไปเลือกตั้งให้ตนเอง เสนอตัวเข้ารับแก้ปัญหาให้ครู นำเอาความต้องการของครูมากำหนดเป็นนโยบายการหาเสียงจัดทำแผ่นปลิวโปสเตอร์โฆษณาหาเสียงและจัดประชุม พบปะครูส่วนน้อย ส่วนการแจกเงินเป็นวิธีการที่ใช้น้อยที่สุด

2) เหตุผลที่ผู้มีสิทธิ์ตัดสินใจเลือกผู้แทนข้าราชการครูนั้น การเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต มีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคนกล้าพูดกล้าแสดงออก และกล้าทำตามความคิดเห็น และมีบุคลิกภาพดี

3) พฤติกรรมที่ผู้แทนข้าราชการครูใช้ในการประชุมมากได้แก่ ยอมรับความคิดเห็นของเสียงข้างมาก ตัดสินใจโดยยึดระบบกฎเกณฑ์ ใช้ระบบคุณธรรมเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นและเสนอแนวทางเพื่อแก้ปัญหาเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ส่วนพฤติกรรมที่ปฏิบัติมากทั่วไป ได้แก่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเคารพในเกียรติผู้อื่น ยึดมั่นในการตกลงร่วมกันและปฏิบัติงานในฐานะกรรมการด้วยความซื่อสัตย์

4) งานที่ผู้แทนข้าราชการครูปฏิบัติมากตามลำดับคืองานพิจารณาความดีความชอบประจำปี ของข้าราชการครูในสังกัด เสนอแนะเพื่อแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน ประกาศเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ส่วนการพิจารณาให้กรรมการศึกษาพ้นจากตำแหน่งมีน้อยที่สุด

5) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับระเบียบการเลือกตั้งผู้แทนข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และแก้ไขเพิ่มเติม มีเพียงบางข้อเท่านั้นที่ควรแก้ไขปรับปรุง เช่นคุณสมบัติผู้สมัครควรกำหนดไว้ให้ชัดเจนกว่านี้

ผลการวิจัยของ อุกฤษฎ์ ชำนาญไพร (2533) เรื่อง การบริหารโดยองค์คณะบุคคล : กรณีผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัย พบว่า

1) เทคนิคการหาเสียง ได้แก่ เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มที่ครูจัดขึ้น จัดทำแผ่นปลิวเสนอตัวเข้ารับแก้ปัญหาครู พบปะครูตามโรงเรียน ประสานกับครูที่เป็นหัวคะแนน ส่วนวิธีใช้น้อยที่สุดคือแจกเงินและสิ่งของ

2) เหตุผลที่ตัดสินใจเลือกผู้แทนข้าราชการครู ได้แก่ กล้าพูด กล้าทำซื่อสัตย์ การเป็นผู้นำ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีนโยบายชัดเจน

3) พฤติกรรมในการประชุมที่ใช้มาก ได้แก่ ยอมรับมติเสียงส่วนมาก เคารพความคิดเห็น ยึดระเบียบมีความอดทน อดกลั้นอารมณ์ในการประชุม พฤติกรรมที่ใช้น้อย คือ การยึดประธานเป็นหลักในการตัดสินใจ

4) การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ได้แก่พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณทางการศึกษา พิจารณาความดีความชอบ การแต่งตั้งหัวหน้าการประถมอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน การกำหนดนโยบายการพัฒนาการประถมศึกษา

5) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับระเบียบการเลือกผู้แทนข้าราชการครู เห็นด้วยกับการกำหนดกลุ่มโรงเรียน เป็นหน่วยเลือกตั้ง และเห็นด้วยน้อยที่สุดเกี่ยวกับการกำหนดให้ผู้แทนข้าราชการครูมีจำนวนเท่ากันทุกจังหวัด

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้สรุปไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ โดยนำอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอในมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 มาเป็นกรอบในการพิจารณา ดังนี้

<u>หน้าที่ข้อ 1</u> ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

1) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ไม่ทราบบทบาทของตนแน่ชัดว่า เป็นกรรมการฝ่ายบริหารหรือกรรมการที่ปรึกษา

2) ในการดำเนินงานด้านการประสานงานมีการปฏิบัติไม่เหมือนกันเพราะบทบาทในการประสานงานตามกฎหมายกำหนดไว้กว้าง ๆ ไม่ระบุแนวปฏิบัติไว้ชัดเจน

3) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ไม่ค่อยได้รับทราบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานการประถมศึกษาในอำเภอ

4) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ไม่ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนงาน/โครงการทางด้านวิชาการบางแผนงาน/โครงการ

5) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ไม่ทราบผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ที่ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบไปแล้ว

6) เกิดความรู้สึกว่ามีความลักลั่นและไม่เป็นธรรมในการเสนอขอและการได้รับจัดสรรงบประมาณ

7) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ไม่ทราบความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือการฝึกอบรมต่าง ๆ

8) เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา

9) ความสัมพันธ์ระหว่างประชาชน คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอและชุมชนมีน้อยเกินไป

หน้าที่ข้อ 2 การเสนอแนะแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

1) ในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนบางกรณี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นำเรื่องเข้าเสนอคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอพิจารณา แต่บางกรณีก็ไม่ได้นำเข้าเสนอทำให้มีการปฏิบัติในเรื่องเดียวกันต่างกัน

2) การพิจารณาของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอไม่ยุติธรรม มีการใช้ระบบพรรคพวกทำให้เกิดมีการเดินขบวนต่อต้าน

3) การพิจารณาแต่งตั้งล่าช้า

4) การดำเนินการในด้านการสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดำเนินการไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน

5) ในโรงเรียนขนาดเล็ก มักไม่มีผู้ประสงค์ไปเป็นผู้บริหาร

6) ไม่มีการย้ายผู้บริหารตามเกณฑ์

หน้าที่ข้อ 3 การเสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

1) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอไม่รักษาความลับ

2) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอไม่มีข้อมูลเพียงพอและไม่ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียน

3) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอบางคนเห็นแก่ตนเอง และพรรคพวกมากเกินไป และปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่ชอบธรรม

4) แบบประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูบางข้อ ไม่สามารถวัดเป็นเชิงพฤติกรรม

5) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอไม่ปฏิบัติตามระเบียบ หนังสือสั่งการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามนโยบาย

6) การกำหนดโควต้าให้กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กไม่เป็นธรรม

7) ร้อยละสะสม มักจะให้เป็นผลประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

8) ครูที่ไปช่วยราชการต่างสำนักงานพลาดโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เป็นพิเศษ

9) การพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นธรรม และยึดถือระบบพวกพ้องทำให้ครูขาดขวัญ และกำลังใจ ไม่ให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบาย

10) คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเปลี่ยนแปลงผลที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอเสนอ โดยไม่ให้เหตุผลหรือไม่มีเหตุผลเพียงพอ

11) ขั้นตอนในการพิจารณาความดีความชอบมีหลายขั้นตอนเกินไป

12) ผู้มีผลงานดีเด่นแต่ไม่มีพรรคพวกในคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดและคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ มักไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

13) ไม่ควรจำกัดสิทธิที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ 2 ปี ติดต่อกัน

หน้าที่ข้อ 4 การปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอบางคน ขาดความรู้ความเข้าใจในงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ไม่ทราบว่ากฎหมายกำหนดอะไรบ้าง ผู้รักษาการในตำแหน่งเข้าประชุมได้หรือไม่