บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเสนอแนวคิด หลักการ ทฤษฎี แนวทางและเทคนิคการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารงาน เพื่อนำมาประกอบการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งมีรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 หลักและเทคนิคการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

2.1.2 ความสำคัญของการบริหาร

2.1.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

2.1.4 พฤติกรรมการบริหาร

2.1.4.1 แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร

2.1.4.2 การตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ

2.1.4.3 การประสานงาน

2.1.4.4 การติดต่อสื่อสาร

2.1.4.5 มนุษยสัมพันธ์

2.1.4.6 การควบคุม กำกับ นิเทศและประเมินผล

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักและเทคนิคการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

คำว่า "การบริหาร" มีบุคคลต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ (2527) กล่าวว่า "การบริหาร" หมายถึง กระบวนการของการบรรลุเป้าหมายขององค์การใดองค์การหนึ่ง โดยอาศัยการปฏิบัติที่ประสานกันของหน้าที่ 4 อย่าง คือการวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุม

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530) กล่าวว่า"การบริหาร"หมายถึง หน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายที่หน่วยงานวางไว้ หรือ การบริหารนั้นเป็นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปราณี พรรณวิเชียร (2528) กล่าวว่า "การบริหาร" หมายถึง การประสมประสานทรัพยากรต่าง ๆ ที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "การบริหาร" คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากร การบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวว่า "การบริหาร" คือ

ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึงการจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหารมาดำเนินงาน โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารเพื่อให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความสำคัญของการบริหาร

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารว่า การบริหารมีความสำคัญ ดังนี้

1) การบริหารนั้น ได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่อย่างผาสุก

2) จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3) การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึง ความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (Technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

4) การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคม และโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

5) การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญ และความเสื่อมของสังคมในอนาคต

6) การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมทางการเมือง (Political sociocutural factor environment) อยู่เป็นอันมาก

7) การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัย สั่งการ เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เอง ที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร

8) ชีวิตประจำวันของมนุษย์ ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

9) การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กันไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ ดังที่กล่าวกันว่า "การเมืองกับการบริหารนั้น เปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน (Politics and administration are the two sides of a single coin.)" ฉะนั้น การศึกษาวิชาบริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

2.1.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพของความรู้ หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ และคุณลักษณะของผู้บริหาร คือสิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิด และเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเองบทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหารซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม โดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ (สมภพ โรจนพันธ์ และคณะ, 2530) ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารจึงสรุปความหมายไว้เป็นคุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั่นเอง

ทินพันธ์ นาคะตะ (2509) ได้สรุปถึง คุณลักษณะที่ดีและจำเป็น ของผู้บริหารได้ 4 ข้อ ดังนี้

1) มีความรู้ในงานบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

2) มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรมรู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา มีมนุษยธรรม

3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น

4) มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็วไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2533) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้ในทุก ๆ อย่าง แต่ไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญในทุกเรื่อง คือ จะต้องรู้บางอย่างในทุก ๆ สิ่ง (Generalist) ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้แทน คือ ต้องเป็นผู้แทนของหมู่คณะหรือตัวแทนของหน่วยงาน (Symbol or image) ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Leader) คือ เป็นผู้ที่สามารถจัดบริการหรือรับใช้หมู่คณะได้ดีที่สุด บุคคลที่จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิจารณญาน มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจ

ละเอียด จงกลนี (2530) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ดีเอาไว้ดังนี้

1) ด้านบุคลิกลักษณะ

(1) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

(2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

(3) มีอารมณ์ขัน

(4) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น

(5) ควบคุมอารมณ์ได้

(6) มีความคิดสุขุม รอบคอบ ในการตัดสินใจ

(7) มีความคิดลึกซึ้ง และมองการณ์ไกล

(8) สามารถพูดจูงใจให้คนเชื่อถือและคล้อยตามได้

(9) รู้จักเก็บรักษาความลับของผู้ร่วมงาน

(10) เป็นคนร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ

(11) ท่าทางคล่องแคล่วกระฉับกระเฉง

(12) พูดจาชัดถ้อยชัดคำ

(13) เป็นผู้ที่มีบุคลิกน่านับถือ

(14) เลือกแต่งกายได้สะอาด ปราณีต และเหมาะกับกาละเทศะ

(15) มีความมั่นคงทั้งทางด้านจิตใจ และอารมณ์

(16) มีความจริงใจต่อคนอื่น

(17) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(18) ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย

(19) เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้องทุกด้านอยู่เสมอ

2) ด้านความรู้ทางวิชาการ

(1) ผู้บริหารต้องทำการสอนด้วย

(2) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ

(3) รู้จักแก้ไขและปรับปรุงหลักวิชาการในตำราไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

(4) รู้และสนใจเรื่องเทคนิคการวัด ประเมินผลการศึกษา

(5) รู้เรื่องจิตวิทยาการบริหารการศึกษา

(6) รู้และเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคล

(7) มีความรู้ในเรื่องหลักสูตร

(8) รู้หลักการนิเทศ และแนะแนว

(9) รับฟังและยอมรับคำแนะนำด้านวิชาการจากผู้ใต้บังคับบัญชา

(10) มีผลงานหรือได้แสดงความรู้ความสามารถทางวิชาการให้เป็นที่ปรากฏ

(11) ติดตามข่าว ความก้าวหน้า และความเคลื่อนไหวทางวิชาการ

(12) บริหารงานและทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนการสอนได้ดีขึ้น

(13) รู้จักใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อช่วยในการดำเนินงานด้านวิชาการ

(14) จัดให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่สนองตอบในความแตกต่างระหว่างบุคคล

(15) จัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนในวิชาต่าง ๆ

3) ด้านการดำเนินงานและการปกครอง

(1) กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน

(2) ตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล

(3) บริหารงานตามแนวทางของการบริหารแบบประชาธิปไตย

(4) บริหารงานโดยการให้บริการและสวัสดิการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการบำรุงขวัญ

(5) ยึดหลักว่าการบริหารคือ การให้บริการ

(6) ในการสั่งงาน ให้ถามความพร้อม และความสมัครใจของผู้ร่วมงานเสียก่อนที่จะออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

(7) ในการมอบหมายงาน ยึกหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลมากกว่าด้านอื่น

(8) สามารถจัดระบบการเงินการรับจ่าย ไม่ให้มีโอกาสรั่วไหลได้

(9) สามารถดูแล เร่งรัดให้งานราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่เสร็จตามกำหนดเวลา

(10) ในการมอบหมายงานได้กำหนดเวลาในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

(11) ในการตัดสินใจสั่งงานที่มีผลได้ผลเสียของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการตั้งคณะกรรมการเป็นผู้ชี้ขาด โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย

(12) รักษาทรัพย์สมบัติของทางราชการให้ถาวรคงทนและปลอดภัย

(13) สามารถใช้มาตราการขั้นเด็ดขาดและประนีประนอมได้เหมาะสมกับกาลเทศะ

(14) ให้โอกาสผู้กระทำความผิดได้แก้ไขปรับปรุงตนเองก่อนหากยังไม่ดีขึ้นหรือกระทำผิดซ้ำอีกจึงค่อยพิจารณาลงโทษ

(15) ผู้บริหารให้หมู่คณะได้มีโอกาสพิจารณาร่วมกันตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายจุดหมายปลายทางและการตัดสินใจดำเนินงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการพิจารณาตัดสินใจ แต่มิได้เป็นผู้พิจารณาสั่งการแต่ผู้เดียว

(16) ในการทำงานหรือการวางแผน ได้ให้โอกาสแก่ฝ่ายปฏิบัติและได้เลือกผู้ร่วมงานเอง แทนที่ฝ่ายบริหารจะกำหนดให้

(17) เมื่อมีปัญหาในการดำเนินงาน ผู้บริหารได้แนะนำวิธีในการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี

(18) ในการปกครอง พยายามสร้างบรรยากาศให้ทุกคนใฝ่ดี สุจริต และจะตักเตือนผู้มีแนวโน้มว่าจะหลงผิดไปในทางชั่วร้าย ทั้งในด้านส่วนตัว และส่วนรวม

(19) ดูแลให้การเรียนการสอน และการประเมินผล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริสุทธิ์ และยุติธรรม

(20) พยายามหาวิธีการแก้ไข และปรับปรุงสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าในทุกด้าน

(21) ยกย่องชมเชย ความสำเร็จในผลงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

(22) ไม่ฉกฉวยเอาความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตน

(23) สร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานอื่นให้มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร และความร่วมมือที่ดีต่อกัน

(24) ไม่ตำหนิติเตียนหรือบันดาลโทสะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(25) สำรวจตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ก่อนที่จะออกคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้น

(26) พยายามรักษาชื่อเสียงในการเป็นผู้ที่ให้ความยุติธรรมและเป็นคนกลางที่น่านิยมทุกกรณี

4) ด้านงานธุรการ

(1) รู้และเข้าใจงานสารบรรณ

(2) รู้และเข้าใจระเบียบข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

(3) สามารถตัดสินใจสั่งการ โดยไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

(4) สามารถเลี่ยงระเบียบข้อบังคับเพื่อความสะดวก และรวดเร็วของผลงาน

(5) รู้และเข้าใจระเบียบการด้านบัญชีและการเงิน

(6) สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงระเบียบข้อบังคับของทางราชการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ถูกต้อง

(7) สนใจติดตามเรื่องราวการเปลี่ยนแปลง แก้ไขระเบียบข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยอยู่เสมอ

(8) เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ได้หารือผู้มีอำนาจหรือผู้รู้ให้ช่วยวินิจฉัยปัญหา

5) ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ

(1) มีความเป็นกันเอง

(2) อดทนต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ตอบโต้อย่างขาดสติ

(3) รู้จักให้อภัย ไม่มีจิตใจอาฆาตพยาบาท จองล้างจองผลาญ

(4) ไม่มีจิตใจอิจฉาริษยา ยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่นเสมอ

(5) มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นนิสัย เกลียดการเอาเปรียบคดโกง

(6) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

(7) ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว

(8) ไม่หูเบาเชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

(9) มีสติพิจารณาข้อบกพร่องด้านคุณธรรมความประพฤติและความรับผิดชอบของตนเอง พยายามหาทางแก้ไขและปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

(10) มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ไม่ทอดทิ้งหรือละเลย

(11) เป็นผู้ตรงต่อเวลาและยอมอุทิศเวลาให้ราชการเสมอ

(12) ไม่ประพฤติผิดประเพณีทางด้านชู้สาว

(13) ไม่ชักชวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเล่นการพนัน จนเกิดความเดือดร้อนแก่ครอบครัวและการงาน

(14) ไม่ประพฤติตนเป็นคนขี้เหล้าเมายา

(15) ให้ความเมตตา กรุณาและปราณีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ

(16) กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ความชอบแล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น

(17) รู้จักเสียสละช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังสามารถ

(18) ไม่เป็นผู้มีนิสัยเห็นแก่ได้เอาเปรียบผู้อื่น

(19) ยอมรับและรับฟังคำแนะนำทางด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

6) ด้านมนุษยสัมพันธ์

(1) เอาใจใส่ไต่ถามทุกข์สุขของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

(2) สนทนาปราศรัยฉันท์มิตร เป็นกันเองกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

(3) สนใจให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้กำลังใจแก่ทุกฝ่าย

(4) ให้โอกาสผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสำคัญตามที่เขาถนัด

(5) ยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

(6) เปิดโอกาสให้แก่ผู้ที่ทำงานบกพร่องได้ทำงานแก้ตัวใหม่

(7) รู้จักปลอบโยนผู้ที่ทำงานผิดพลาดโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือไม่ได้ตั้งใจให้เกิดความอบอุ่นและมั่นใจขึ้น

(8) ช่วยแก้ปัญหาความทุกข์ยากของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ

(9) ให้เกียรติและยกย่องผู้กระทำความดีงามให้ปรากฏ

(24) รู้จักเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และปรับตนเข้าไปหาความถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทุกประการของสังคม

(25) ศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรม นิสัยและความถนัดของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแล้วหาวิธีควบคุมชัดเกลา แนะนำและส่งเสริมจัดระบบงานที่เหมาะสมให้ทำ

(26) รู้จักจิตวิทยาสังคม และธรรมชาติของกระบวนการหมู่พวกของบุคคลแล้วสามารถนำเอาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

(27) มีความรู้สึกไวในการสังเกตความรู้สึกของคนอื่น และหาหนทางจูงใจไปสู่แนวทางที่ต้องการ

(28) สามารถ พูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นความจำเป็นผลที่จะได้รับและเหตุผลสำคัญที่ต้องปฏิบัติตาม

(29) รู้จักใช้เวลาว่างเยี่ยมเยียนหาโอกาสพูดคุย เพื่อสร้างสัมพันธภาพกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

(30) ยอมรับ และรับฟังคำแนะนำ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์จากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

(31) รู้ใจและเห็นใจผู้ร่วมงานในคณะ ตลอดจนนักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ หลีกเลี่ยงนโยบายปิดประตูหรือเผด็จการ

(32) ปรับตัวเข้ากับสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้อื่นได้ง่าย

7) ด้านการสื่อสาร

(1) การสั่งการจากผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง

(2) มีป้ายประกาศติดไว้ประจำในสถานที่เหมาะสม สำหรับแจ้งเรื่องราวให้สมาชิกในหน่วยงานทราบ

(3) มีการแจ้งการประชุม วาระการประชุมให้ทราบล่วงหน้าทุกครั้ง

(4) เมื่อมีการสั่งการใด ๆ ผู้บริหารจะกระทำแต่เนิ่น ๆ และย้ำหลายครั้งเพื่อความกระจ่างในเรื่องที่จะสื่อสาร

(5) การเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ไม่มีการผ่านขั้นตอนมากจนเกินไป

(10) เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ต้องการพบเข้าพบได้ทุกเวลา

(11) สร้างบรรยากาศเป็นมิตรที่ดีต่อกันและมีความสามัคคีกลมเกลียวกับหมู่คณะ

(12) มีความซื่อสัตย์ พยายามกำจัดสิ่งเลวร้ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์กับหมู่คณะ ผู้เรียน และผู้ปกครอง

(13) รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารหรือเครื่องมือทางวิทยาศาสตรสมัยใหม่ช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

(14) ทักทายผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นด้วยความยิ้มแย้มเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้

(15) หาทางส่งเสริมและช่วยเหลือ ให้โอกาสในการก้าวหน้าของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน

(16) เป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา ไม่มีเล่ห์เลี่ยมสับลมคมใน

(17) รู้จักเสียสละไม่เห็นแก่ได้แม้ในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ

(18) เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งกันขึ้น ควรใช้วิธีไกล่เกลี่ยมากกว่าตัดสินความ

(19) มีการพูดและการกระทำตรงกันอย่างคงเส้นคงวา

(20) รับฟังคำยุแหย่ ฟ้องร้อง อย่างใจเย็นและหนักแน่นไม่เชื่อฝายหนึ่งฝายใดเพียงฝายเดียวจนกว่าจะได้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ถูกต้อง

(21) เมื่อมีคำสั่งไปแล้วก่อให้เกิดปัญหาในด้านการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ก็มีใจกว้างพอที่จะแก้ไขคำสั่งเสียใหม่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมถูกต้อง

(22) เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อข้องใจในคำสั่ง เพื่อให้สื่อความหมายถูกต้องเป็นที่เข้าใจตรงกัน

(23) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในวงงาน รู้จักสำรวจข้อพกพร่องและความผิดพลาดของตนเองแล้วรีบแก้ไขโดยเร็ว

(6) สมาชิกในหน่วยงานส่วนใหญ่เข้าใจสิ่งที่ติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี

(7) มีการติดตามผลในการติดต่อสื่อสาร

(8) ภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารเข้าใจง่ายและสื่อความหมายได้ดี

8) ด้านขวัญกำลังใจ

(1) ผู้บริหารเอาใจใส่ ในสวัสดิการของผู้น้อยอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

(2) บุคลากรส่วนใหญ่พอใจในการพิจารณาความดีความชอบ

(3) บุคลากรในองค์การมีความภูมิใจและพอใจที่ได้มาทำงานในองค์การนี้

(4) ทุกคนมีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบในหน้าที่

(5) หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน และส่งเสริมในการเพิ่มพูนวิชาความรู้

(6) บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

(7) บุคลากรในหน่วยงานได้รับการสนับสนุน และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหาร

(8) ทุกคนมีความพอใจในบรรยากาศการปฏิบัติงาน

(9) ในการทำกิจกรรมใด ๆ ทุก ๆฝ่ายจะได้ร่วมมือกันเป็นอย่างดี

(10) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นไปเพื่อความเจริญขององค์การ

ก่อ สวัสดิพานิช (2520) ได้กล่าวว่า หัวหน้าที่ดีควรปฏิบัติตามบัญญัติ 10 ประการ ดังนี้

1) บัญญัติที่ 1 รู้จักคน

การรู้จักพนักงานแต่ละคนนั้นมีความจำเป็น ยิ่งหัวหน้างานรู้ลักษณะเฉพาะและความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานมากเท่าใด ก็ยิ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะได้ใช้ศักยภาพของพนักงานนั้น ๆ ได้อย่างมากขึ้นเต็มที่เท่านั้น ทำให้สามารถมอบหมายงาน และความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลแต่ในขณะเดียวกันการมอบหมายงานนั้น หัวหน้างานต้อง

ดำนิงการแก้ไขจุดอ่อนของกลุ่มด้วย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้น

2) บัญญัติที่ 2 รู้แนวปฏิบัติที่ดี

หัวหน้างานจะไม่สามารถทำการปรับปรุงการปฏิบัติของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการทำการชี้แจงทั่ว ๆ ไป การจะแก้ไขปรับปรุงที่พนักงานแต่เพียงอย่างเดียว พนักงานทุกคนคาดหมายที่จะได้รับทราบว่าเขาทำอะไรถูก และทำอะไรผิด อะไรคือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังที่จะได้จากการทำงานของพนักงานแต่ละคน แต่เมื่อเขาทำดีก็หวังที่จะได้รับความเชื่อถือ และคำชมเชยจากหัวหน้า แต่มิได้หมายความว่าหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการทำงานทุก ๆ อย่างเหนือกว่าผู้ปฏิบัติจริงแต่จะต้องรู้อย่างถ่องแท้ว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ ซึ่งเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน

3) บัญญัติที่ 3 เพิ่มความสามารถ

เพื่อให้ได้มาตรฐานของการทำงาน หัวหน้างานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องตั้งเป้าหมายให้สูงและเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องให้มีทางเป็นไปได้ เพื่อเป็นการกระตุ้น และท้าทายผู้ปฏิบัติอันจะนำมาซึ่งความภูมิใจในความสำเร็จเมื่อผลงานนั้นเป็นที่ปรากฏ

4) บัญญัติที่ 4 แสดงความไว้วางใจ

หัวหน้างานในฐานะผู้สอนงานเป็นแหล่งสำคัญที่ให้ความคิดทั้งในแง่ดี และความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน โดยปกติกลุ่มพนักงานในองค์การจะมีสภาพจิตใจที่อ่อนไหวต่อสิ่งแวดล้อม บางครั้งมีอาการเฉยเมย บางคราวก็แสดงความกระตือรือร้น เป็นต้น อาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้เป็นเครื่องชี้ให้หัวหน้างาน เห็นว่าเขาเหล่านั้นต้องการการเสริมสร้างความมั่นใจจากนักบริหาร เพื่อให้เขามีความรู้สึกมั่นคงและเข้าใจในองค์การของเขา ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะพื้นฐาน และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแลและสนองงานผู้ร่วมงานที่กำลังมีความกดดันภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวการสอนของหัวหน้างานในเรื่องนี้จะทำได้ง่าย ๆ

โดยกระทำตนให้เป็นตัวอย่างในความเชื่อมั่นและเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้มีความรู้สึกหวาดผวาภายในกลุ่ม

5) บัญญัติที่ 5 สร้างเป้าหมายหลัก

หัวหน้างานมีหน้าที่กำกับ ดูแล และสอนให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายควรที่จะยึดเป้าหมายหลักขององค์การเป็นที่ตั้ง และอย่าปล่อยให้ความกดดันของภารกิจในแต่ละวัน ซึ่งเป็นงานเฉพาะหน้าบดบังหรือเบี่ยงเบนเป้าหมายหลักจะต้องคำนึงเสมอว่างานที่ทำมีเป้าหมายเพื่อให้แผนระยะยาวบรรลุผล ดังคำกล่าวว่า "ปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญในความสำเร็จ คือ ความยุ่งยาก และความหลากหลายของภารกิจเฉพาะหน้า ในแต่ละวันที่ช่วงชิงเวลาของนักบริหารในการวางแผนและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ"

6) บัญญัติที่ 6 สร้างความยืดหยุ่นภายในกลุ่ม

ความยืดหยุ่น คือ พื้นฐานของการควบคุมกำกับงานที่ดี ความยืดหยุ่นหมายความรวมถึงการให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานเกินกว่างานในหน้าที่ เพื่อเป็นการเตรียมให้บุคลากรขององค์การเติบโตที่จะรองรับภารกิจในภายหน้า ตลอดจนสามารถเผชิญกับปัญหา และวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในอนาคตขององค์การอันไม่อาจคาดหมายได้

ความยืดหยุ่นดังกล่าวมีแนวโน้มลดลงในองค์การที่พนักงานจะต้องใช้ความชำนาญความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เพราะความรู้อย่างลึกซึ้งในวิชาชีพนั้น ๆ มักทำให้ผู้นั้นมีทัศนคติคับแคบและมักไม่เต็มใจที่จะยอมรับการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงในบางเรื่อง อย่างไรก็ตามการควบคุมกำกับงานของหัวหน้างานด้วย การให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้

7) บัญญัติที่ 7 สร้างสรรค์เอกภาพ

หัวหน้างานในฐานะที่มีบทบาทเป็นผู้สอน แนะนำลูกน้องนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการผสานความเชี่ยวชาญของบุคลากรทุกฝ่ายให้เป็นคณะทำงานที่มุ่งทำงานเพื่อองค์การ

ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน ที่จะต้องชี้นำให้ผู้เชี่ยวชาญต่างได้รู้

จักการประสานสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์การโดยจะต้องสร้างโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ทราบสภาพข้อเท็จจริงและเป้าหมายรวมขององค์การร่วมกัน

8) บัญญัติที่ 8 ประเมินพนักงานจากผลงาน

หัวหน้างานจะต้องไม่ให้ความสนใจในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน เว้นแต่พฤติกรรมเฉพาะตัวหรือเรื่องส่วนตัวของพนักงานนั้น ๆ มีผลกระทบกระเทือนต่อองค์การ ส่วนงาน หัวหน้าส่วนงานหรือเพื่อนร่วมงานเท่านั้น การกระทำต่าง ๆ ในระหว่างการทำงานที่ควรได้รับความสนใจจากหัวหน้างานเช่นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในเรื่องค่านิยม การควบคุมอารมณ์ ทัศนคติ และความรู้สึกภักดีต่อองค์การของพนักงาน เป็นต้น

ในทางตรงข้ามข้อมูลต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น เว้นแต่ผลของการกระทำนั้น ๆ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานผู้นั้นโดยตรง เช่น ปฏิบัติงานล่าช้าไม่มีผลงานอันเป็นสาเหตุมาจากความเจ้าอารมณ์โดยตรง ซึ่งหัวหน้างานควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาโดยให้คำแนะนำ เพื่อปรับแก้พฤติกรรมนั้น ๆ เท่านั้น อย่าไปเข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของเขาเป็นอันขาด

9) บัญญัติที่ 9 มือหนึ่งถือแส้ มือหนึ่งถือเงิน

การสร้างพลังจูงใจแก่พนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมงานที่มีสมรรถภาพ สิ่งที่เป็นพื้นฐานของการสร้างพลังจูงใจอาจจะทำได้ในลักษณะต่าง ๆ เช่นการให้รางวัลในรูปซึ่งอาจจับต้องไม่ได้หรือที่เราเรียกว่า "นามธรรม" อาทิ การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับ กับการให้รางวัลในรูปของสิ่งตอบแทนที่จับต้องได้หรือเรียกว่า "รูปธรรม" อาทิ เงินรางวัล โบนัสและของขวัญ เป็นต้น

ในขณะเดียวกัน วิธีการพัฒนาพนักงานที่ดีมิใช่เพียง การให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่หากพนักงานปฏิบัติงานด้วยความเลินเล่อ หรือบกพร่องก็ได้รับการว่ากล่าวตักเตือน หรือดำเนินการทางวินัยตามความผิด เข้าทำนองที่ว่า "มือหนึ่งถือแส้อีกมือหนึ่งถือเงิน" ทั้งนี้เพื่อธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มเป็นสำคัญ

10) บัญญัติที่ 10 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องคือ กุญแจแห่งความสำเร็จ

หน้าที่มุ่งให้ลูกน้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้นนั้น ผลสำเร็จหรือความล้มเหลวส่วนใหญ่ขึ้นอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

ก่อนที่จะเริ่มทำงานโครงการใด ๆ ร่วมกัน หัวหน้างาน ควรจะได้จัดให้มีการประชุมชักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้ทำงานเสียก่อน เพราะการกระทำเช่นนี้จะเป็นการป้องกันเหตุวุ่นวายสับสนต่าง ๆ ให้ดี และควรเตรียมการเกี่ยวกับเวลาสำหรับฝึกใช้อุปกรณ์ที่จะต้องใช้โครงการ สิ่งนี้นับเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารในอันที่จะพัฒนาทีมงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

สุดท้ายนี้หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่า "การควบคุมกำกับงานที่ดี ลูกน้องที่ได้รับการสนองงานจะต้องมีความรู้สึก และยอมรับว่าหัวหน้าของเขามีความเชื่อมั่นในตัวเขา มิฉะนั้น การสอนการทำงานจะไม่ได้ผลเลย"

บรรจง ชูสกุลชาติ (2532) กล่าวว่า ภารกิจที่สำคัญของผู้นำที่ดีต้องทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องยึดความสำคัญ 3 ประการ คือ

- รู้จักคน
- รู้จักงาน
- รู้จักท้องที่

1) รู้จักคน

"คน" ในที่นี้หมายถึง ฝ่ายข้าราชการที่นำบริการไปสู่ฝ่ายที่รับบริการจากทางราชการ สำหรับข้าราชการโดยทั่ว ๆ ไป เราต้องเล็งไปถึงความประพฤติเป็นสำคัญคือ ต้องรู้ว่าข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยสงบ มีศีลธรรมอันดีหรือชอบประพฤติตัวไม่ดี หากส่วนใหญ่เอาใจใส่ขยันขันแข็งในการทำงานอยู่แล้ว เราต้องบำรุงส่งเสริม เพื่อให้การประกอบกิจกรรมของเขามีความสะดวกยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ หากปรากฏว่ามีบางส่วนประพฤติในทางชั่ว ก็จะต้องเสาะหามูลเหตุเพื่อจัดการแก้ไข หรือคอยสอดส่องดูแล อย่าให้สร้างความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่น

สำหรับข้าราชการในหน่วยงานเดียวกัน ก็จะมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนข้าราชการในระดับเท่ากันกับเรา จะต้องประสานการติดต่อ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ต้องศึกษาสังเกต ให้รู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ความประพฤติ อุปนิสัย และความคิดจิตใจคน ความจริงบุคคลทั่วไปมักมีความประพฤติบกพร่องไม่เหมาะสมอยู่บ้างคนละอย่างสองอย่าง และบ้างก็กระทำไปโดยรู้สึกตัวและไม่กลัวโทษ แต่บ้างก็กระทำไปโดยไม่รู้สึกตัวและไม่คิดว่าจะเป็นโทษ ดังนั้น ถ้าได้มีการแนะนำตักเตือนก็เป็นเรื่องที่จะแก้ไขได้ไม่ยาก หากเพื่อนฝูงหรือผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจแนะนำตักเตือนผู้ประพฤติผิดคิดว่ามิใช่เรื่องเสียหาย การก็จะกลายเป็นเรื่องใหญ่โดยยากที่จะแก้ไขได้ ทำให้เสียผู้เสียคนไป มีผู้บังคับบัญชาต้องระลึกเสมอว่า เมื่อคนในบังคับบัญชาของตนเสียคนไปแล้วนั้นย่อมเป็นความบกพร่องของตนด้วยเพราะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

อุปนิสัยคนย่อมแตกต่างกัน บางคนชอบงานสำนักงาน บางคนชอบงานชุมชน บางคนชอบงานโน้นไม่ชอบงานนี้ บางคนถนัดทำโน่นไม่ถนัดทำนี่ บางคนชอบให้ยอแล้วจะทำงานอย่างไม่ลืมหูลืมตา บางคนไม่ชอบยอแต่กลับชอบคอยสะกิดเตือน มิฉะนั้น ก็ไม่อยากทำงาน บางคนใจน้อยต้องปล่อยให้เขาทำไปตามลำพัง เมื่อได้มอบหมายการงานให้เขาแล้วไปสะกิดเตือนเข้าก็จะเกิดน้อยใจเอาทีเดียว ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องเรียนรู้ หรืออนุโลมปฏิบัติให้ต้องด้วยอุปนิสัยงานก็จะดีการบังคับบัญชาก็จะราบรื่นด้วย

ความคิดจิตใจเป็นคุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งของคน แม้จะสมบูรณ์แล้วในคุณสมบัติอื่น ๆ แต่หากจิตใจหย่อนสมรรถภาพ เช่น ไม่มีความตั้งใจจริง หรือบุคคลจิตใจโลเล ไม่มั่นคง ขาดความมานะอดทน ใจไม่สู้ ความคิดนี้ถ้ามีขึ้นก็ย่อมจะหวังเอาดีในการงานยาก บุคคลเช่นนี้ต้องพูดด้วยเหตุผลให้เข้าใจ ต้องว่ากันให้เด็ดขาดถ้าเกิดความสำนึกได้กำลังใจก็จะเกิดขึ้นแต่ถ้าแก้ไขไม่ได้จนถึงที่สุดแล้ว บุคคลเช่นนี้ก็กล่าวได้ว่าไม่สามารถปฏิบัติงานให้ดีได้ และไม่มีหนทางที่จะทำ

ท 64548
หอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
วพ
LB
1576พ

ความเจริญให้แก่ตนเองได้ นอกจากจะต้องเปลี่ยนงานใหม่เปลี่ยนวิถีทางใหม่นั่นแหละจึงจะเอาตัวรอดได้

สำหรับข้าราชการคนละหน่วยงาน ต้องจัดการประสานงาน ลักษณะการประสานงานที่ดีนั้น จะต้องถือว่าเป็นคนของกระทรวงไหน ต้องทำตนเป็นคนปลอดสังกัดไม่พวกเขาพวกเราต้องคบกันทุกฝ่าย ประสานกับทุกกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งภาคเอกชนด้วยไม่ว่าจะเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในท้องที่หรือกลุ่มองค์กรสาธารณะกุศลต่าง ๆ รัฐบาลปัจจุบันพยายามดึงภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ พัฒนาท้องถิ่น จะเห็นได้ว่าในขณะนี้มี กรอ. (คณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลเอกชน) เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติและระดับจังหวัด ผู้นำจะต้องเป็นตัวแทนของภาครัฐบาลที่จะประสานความร่วมมือภาคเอกชน เพื่อเป้าหมายสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ทุก ๆ ด้าน

2) รู้จักงาน

ในที่นี้หมายความว่าเมื่อคนรับตำแหน่งหน้าที่อย่างใดแล้ว ก็ควรศึกษาให้รู้ถึงงานในความรับผิดชอบของตน งานใดมีความสำคัญมากสำคัญน้อย และงานใดมีปริมาณมากน้อยอย่างใด ทั้งนี้เพื่อจะได้ใส่ใจปฏิบัติและระมัดระวังให้เป็นการเหมาะสมกับคุณภาพ และปริมาณงานตัวอย่าง เช่น เป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอก็จะต้องศึกษาให้รู้ว่างานในสำนักงานนั้นมีอะไรเป็นสำคัญ และงานอย่างไหนมากงานในชุมชนอะไรที่สำคัญและมีปริมาณมากน้อยอย่างไรเพราะแต่ละชุมชนย่อมมีสภาพและเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน ผลก็จะเป็นว่าปฏิบัติงานอย่างเดาสุ่ม และไม่เกิดประโยชน์ที่ดีแต่ประการใด

ลักษณะปฏิบัติงาน สำหรับงานในสำนักงานก็ปฏิบัติตามกฎหมายคำสั่งและระเบียบแบบแผน ส่วนงานชุมชนก็ปฏิบัติตามเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้น และปฏิบัติตามความคิดที่ได้เรียนรู้มาแล้ว สำหรับตัวเลขสถิติก็คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมากน้อย ความสำคัญไม่สำคัญหรือที่เรียกปริมาณและคุณภาพ จากปริมาณและคุณภาพนั้นเอง จะต้องศึกษาให้รู้ถึงเหตุผลและมูลการณ์ แล้วก็จะเกิดปัญญาแก่ตนเองคือ

ความรู้ที่จะแก้ไขให้สิ่งร้ายกลายเป็นดี และสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น หากเมื่อจะกล่าวถึงเรื่องการทำงานเช่น อย่างเป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอก็จะกล่าวรวมได้ว่างานหนึ่งเราต้องทำด้วยมือเอง งานอย่างหนึ่งทำด้วยปากโดยการสั่งให้เจ้าหน้าที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำ และงานอีกอย่างหนึ่งจะต้องทำด้วยสมองความคิด ซึ่งเป็นประการสำคัญ เพราะถ้าใครทำงานแต่ด้วยมือและปากโดยไม่ใช้สมองหรือความคิดประกอบแล้วก็จะเปรียบประหนึ่งตุ๊กตา หรือเครื่องจักรซึ่งจะทำสักเท่าใด อีกประการหนึ่งการทำงานที่จะได้ผลดีจริง ๆ ท่านว่าต้องให้ได้ทั้งราชการและน้ำใจคน หมายความว่า งานที่ทำนั้นต้องสำเร็จผลตามปรารถนาของทางราชการและให้เป็นที่ต้องใจนายซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาด้วย นี่แหละเป็นข้อยากอยู่สักหน่อย เพราะบางกรณีอาจปฏิบัติงานให้สำเร็จเป็นผลดีได้ แต่อาจไม่เป็นที่ต้องใจนายก็ได้จะโดยเหตุผลของงานนั้นเกิดไปขัดกับผลประโยชน์ของนาย หรือการปฏิบัติอย่างดีของเราไปต้องด้วยอุปนิสัยจิตใจของนาย จะโดยประการใด ๆ ก็ตามอาจทำให้การปฏิบัติงานกลับเป็นความไม่ดีแก่ตนได้ ข้อนี้จึงต้องพิงระวังใช้ความพิจารณาให้ได้ผลในที่สุดเป็นความสมบูรณ์ดังกล่าว คือ ได้ทั้งราชการ และน้ำใจคน แต่อย่างไรก็ดี ถ้าต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะต้องเลือกเอาว่าจะเอาทางไหน คิดว่าเลือกทางให้ได้ราชการ แม้จะขัดใจคนบางคนก็พอทำเนา เพราะถือว่าราชการเป็นผลแก่บ้านเมืองเป็นส่วนรวม ย่อมมีความสำคัญกว่าบุคคลหรือคณะบุคคลใด ๆ ทั้งสิ้น

3) รู้จักท้องที่

ในที่นี้หมายถึงที่ตั้งสำนักงานและภูมิประเทศท้องที่ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำเช่นเป็นผู้ปกครองบ้านก็ต้องรู้ว่าในบ้านหรือติกของตนนั้นมีห้องอยู่อย่างไร ห้องไหนมีประตู หน้าต่างเข้าออกอย่างไร ใครอยู่ห้องไหนและใช้ทำอะไร เมื่อมีการชำรุดทรุดโทรมควรจะซ่อมแซมเปลี่ยนแปลงที่ไหนอย่างไร จะต้องรู้เพื่อจัดทำบำรุงให้เรียบร้อยดี ส่วนบริเวณบ้าน ตลอดจนรั้วหรือกำแพงก็จะรู้ต้องดูเช่นกันว่าตรงไหนเป็นอะไรมีอะไร สนามสวนครัว เล้าไก่ ต้นไม้ สวนดอกไม้ หลุมบ่อ คู ท้องร่อง ฯลฯ สิ่งดังกล่าวถ้าเป็นเจ้าของบ้านเป็นผู้ปกครองบ้าน หากไม่รู้บอก

ไม่ได้แล้วคนทั้งหลายเขาจะว่าเจ้าของบ้านเป็นคนอย่างไร ที่สุดก็จะเกิดสงสัยตัวเองว่านี้เราเป็นคนหรืออะไร ดังนั้น ฉันใด เมื่อเป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ก็จะต้องรู้จักท้องที่ภูมิประเทศที่ตนปกครองให้ทั่วถึงถ้วนถี่ ฉันนั้น เพราะความรู้ประการนี้แหละจะทำให้เกิดความคิดในอันที่จะบำรุงท้องที่ให้มีความสะดวก มีความเจริญในประการต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามหน้าที่ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งจะทำให้ผู้นำมีวินิจฉัยสั่งการอื่น ๆ ได้รวดเร็ว และถูกต้อง ความรู้จักท้องที่ภูมิ-ประเทศมิใช่เพียงทำให้เกิดปัญญาแต่ในทางบำรุงส่งเสริม แต่ยังทำให้เกิดปัญญาในทางป้องกัน ไม่ให้ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยได้เป็นอย่างดี

ศิลปะในการพูดที่จะโน้มน้าวคนอื่น นอกจากผู้นำจะต้องรู้จักปกครองคน ปกครองงานและปกครองท้องที่แล้ว อยากจะเพิ่มเติมว่าผู้นำควรจะมีศิลปะในการพูดที่จะโน้มน้าวคนอื่นด้วยเพราะในโลกแห่งความเป็นจริงวิญญูชนทั่วไปไม่ประสงค์ที่จะโดนบังคับหรือต้องรับคำบัญชาแต่ในวิถีชีวิตของสภาพสังคมอาจจำเป็นต้องสวมหัวโขนในฐานะ "ผู้บังคับบัญชา" หรือ "ผู้บริหาร" การเจรจาจะนำมามีบทบาทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเป็นผู้บังคับบัญชา สามารถหลีกเลี่ยงการพูดประเภท "บังคับ" หรือ "บัญชา" ได้ โดยพัฒนาการพูดให้เป็น "ปิยวาจา" และ "มธุรสวาจา" ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น อบอุ่น และปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไขอย่างทันทีทันใด

ประเด็นแรก ผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้องศึกษาคุณสมบัติพิเศษของการสื่อความหมาย เพื่อครองใจผู้ฟังให้ครบถ้วนทั้ง 3 ประการ เสียก่อน คือ ต้องสามารถสื่อได้ทั้งอารมณ์ ความหมายและจิตนาการในคราวเดียวกัน

ประเด็นที่สอง การเป็นผู้สังเกตที่ดี รับฟังความคิดเห็นของคนทั่วไปอย่างกว้างขวาง มีสุขภาพจิตที่แจ่มใส อันจะสะท้อนให้เห็นจากใบหน้าที่สดชื่นยิ้มแย้ม รวมความแล้วผู้บังคับบัญชาที่ดี จำเป็นต้องมี S อยู่ 5 ตัวคือ Silent - See - Smile - Speak - Sprightly (Nice-Clear)

ประเด็นที่สาม การมองปัญหาอย่างลึกซึ้ง อย่ามองเพียงด้านเดียวต้องพิจารณาให้ละเอียดทุกแง่ทุกมุมสมดังคำกล่าวที่ว่า

"สองคนยลตามช่อง คนหนึ่งมองเห็นโคลนตม

คนหนึ่งตาแหลมคม เห็นดวงดาวอยู่แพรวพราว"

อย่าพึ่งเชื่อจากคำบอกเล่าหรือการขยายความสืบต่อกันมา เพราะข้อมูลผิดเพี้ยนได้ง่าย ผู้ใหญ่ในอดีตจึงเตือนอยู่เสมอว่า

"เรื่องแค่คืบต่อพอครบศอก ขยายออกเป็นวาจึงกาหล

ปากกานั้นยังสั้นกว่าปากคน เสียงปืนกลดังค่อยกว่าถ้อยคำ"

ประเด็นที่สี่ ต้องชนะใจให้ได้ทั้งผู้อยู่ในระดับเหนือกว่าในระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชา

"จับหัวใจ นายให้อยู่ ผู้บังคับบัญชา

จับตาดู ความเปลี่ยนแปลง เพื่อนร่วมงาน

จับจุดแกร่ง และจุดอ่อน สภาพงาน

จับเงื่อนงำ และพฤติกรรม ลูกน้อง"

ประเด็นที่ห้า ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนาจากอารมณ์ขัน เพื่อจะเสริมสร้างสุขภาพจิตความใกล้ชิด และความเป็นกันเอง อันจะนำมาซึ่งความราบรื่นในการบริหารงาน นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีหากได้สังเกตพฤติกรรมลูกน้องจากอากัปกิริยา ในการหัวเราะแล้วจะพบว่า สามารถจำแนกพฤติกรรมของมนุษย์ขณะหัวเราะได้ 5 จำพวก คือ

1) ผู้ที่หัวเราะโดยหน้าท้องไม่กระเพื่อม เป็นบุคคลที่ลับลมคมในค่อนข้างคบยาก

2) ผู้ที่หัวเราะแล้วโยกตัวทำมือทำไม้ประกอบเป็นคนเปิดเผย ชอบแสดงไม่มีความลับ

3) ผู้ที่หัวเราะแล้วเหร่ตาหรือปิดตา เป็นคนละเอียดอ่อน ตระหนี่ และเจ้าชู้

4) ผู้ซึ่งคอยจังหวะหัวเราะก่อนคนอื่นมักจะชอบเอาเปรียบผู้อื่น ค่อนข้างขี้โกง

5) ผู้ซึ่งหัวเราะทีหลังเพื่อน เป็นคนน่าสงสาร มีกรรมทำอะไรไม่ทันกิน

ในส่วนของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) ได้กำหนดคุณสมบัติที่ดีของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สรุปได้เป็น 3 ประการ ดังนี้

1) เป็นผู้มีความรู้ดี หมายถึง มีความรู้ในเรื่องทั่วไป ในเรื่องการศึกษา นโยบายเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคของงานในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ รู้กฎหมายระเบียบแบบแผน สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

2) เป็นผู้มีความประพฤติดีหมายถึงเป็นนักบริหารที่ดีปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพ นับถือ เชื่อถือและสามารถบังคับบัญชาบริหารงานได้เต็มที่ เช่น เป็นผู้ที่สุภาพ ไม่เล่นการพนัน ไม่ดื่มของมึนเมา ไม่เจ้าชู้ มีความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร ไม่เบียดเบียนผู้อื่น รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม และให้คำขวัญว่า "ซื่อสัตย์ พากเพียร เรียนรู้ สู้งาน"

3) เป็นนักบริหารที่ดี หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้นำในการบริหารงาน

(2) ส่งเสริมยกย่องให้เกียรติในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

(3) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

(4) ไม่เอาความดีความชอบของผู้อื่นมาเป็นของตน

(5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

(6) รู้จักบริหารงาน เช่น การวางแผน แบ่งงาน ควบคุม ติดตามผลงานและประเมินผลงาน

(7) สามารถปกครองบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจ และร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่

2.1.4 พฤติกรรมการบริหาร

2.1.4.1 แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร

การพัฒนาทฤษฎี และหลักการบริหารเกิดขึ้นมาเมื่อเร็ว ๆ นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมเมื่อศตวรรษที่ 19 ได้ทำให้เกิดความต้องการวิธีการบริหารที่ทันสมัยยิ่งขึ้น การพัฒนาวิทยาการใหม่ ๆ ในระยะนั้นรวมจุดสนใจอยู่ที่จำนวนของวัตถุดิบ และคนงานที่มีอยู่เป็นจำนวนมากภายในโรงงาน และความยุ่งยากของการประสานสิ่งเหล่านั้นทั้งหมด เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจึงได้เริ่มต้นให้ความสนใจกับปัญหาของการบริหาร (สมยศ นาวีการ, 2525)

แนวความคิดทางการบริหารที่เกิดขึ้นมาตามประวัติความเป็นมาที่ได้ทราบมาจากพื้นฐานความคิดที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัยมีภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงเป็นลำดับมานั้น พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) แนวคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific management) แนวคิดนี้จะให้ความสนใจต่องานเป็นสำคัญ (Work centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม

2) แนวคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) แนวคิดนี้จะให้ความสนใจต่อคนงานเป็นสำคัญ (Peaople centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงเน้นหนักในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีการจูงใจ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ

3) แนวคิดการบริหารแบบการตัดสินใจ (Decisional approach) เป็นแนวคิดจากการดำเนินการทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งกำไรเป็นผลตอนแทน ดังนั้น จึงให้ความสำคัญในการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจดำเนินการ และเน้นหนักถึงกระบวนการต่าง ๆ ของการตัดสินใจที่มีความแตกต่างกันไปได้หลายทางด้วยกัน

4) แนวคิดการบริหารแบบระบบเพื่อการปรับตัว (Adaptive approach)

เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวขององค์การ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เทคนิคที่สำคัญคือวิธีการเชิงระบบ (System approach) โดยพิจารณาถึงปัจจัยเข้า (Inputs) ผลผลิต (Outputs) และกระบวนการ (Process)

5) แนวคิดการบริหารงานตามสถานการณ์ (Contingency approach) แนวคิดนี้เน้นการแก้ปัญหา การจัดรูปแบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์สำหรับสถานการณ์นั้น ๆ

จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงทุกระยะ กล่าวคือในระยะแรกเริ่มของการบริหารงานได้มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารงานจึงให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การและการควบคุมบุคลากรในหน่วยงาน แต่ในระยะต่อมานักการบริหารก็ได้พบความจริงว่า คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจมีความรู้ว่านึกคิด การเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิกในหน่วยงานโดยการกระตุ้นและจูงใจ ก็จะช่วยให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นแนวคิดในการบริหารงานในระยะต่อมาจึงได้ให้ความสนใจต่อคนงานเป็นสำคัญ โดยเน้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีกระตุ้นและจูงใจเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1.4.2 การตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมากจนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการตัดสินใจของเขาก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็น

จำนวนมากด้วยกัน ดังนั้น ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

การตัดสินใจสั่งการได้รับการยกย่องในความสำคัญที่มีต่อการบริหารตลอดมา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา ค้นคว้าในแนวใดก็ตาม มักจะต้องศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจสั่งการควบคู่กันไปกับการเรียนทฤษฎีทางการบริหารเสมอ ในแนวคิดทางการบริหารถือว่า

1) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องทำงานทั้งในด้านการตัดสินใจสั่งการพอ ๆ กับการลงมือปฏิบัติ แต่เดิมผู้บริหารมักจะเน้นในด้านการลงมือกระทำ (Decide) แต่มาในสมัยปัจจุบัน ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (The executive is a decider and not a doer)

2) หน้าที่หลักของการบริหารก็คือ การควบคุม และอำนวยการขบวนการตัดสินใจให้เหมาะสม

3) การตัดสินใจสั่งการได้รับการยกย่องยอมรับเรื่อย ๆ มาว่าเป็นหัวใจของหน่วยงานและเป็นกระบวนการที่สำคัญมากทางการบริหาร

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานทุก ๆ องค์การการวินิจฉัยสั่งการ ควรจะวินิจฉัยให้ตรงกับจุดของปัญหา และพยายามเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสมที่สุด ข้อที่ควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี ได้แก่

1) พยายามวินิจฉัยสั่งการ ให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด

2) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไป ในทางการกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด

3) พยายามวินิจฉัยสั่งการในทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ คือ ไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ กฎหมาย และระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี ในกรณีวินิจฉัยสั่งการมอบอำนาจหน้าที่ จะต้องคำนึงว่า บุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติได้เพียงใด

4) พยายามมีการวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นต้องวางแผนให้รัดกุม เพื่อจะช่วยให้การปฏิบัติการที่เกิดขึ้นหลังจากได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว ให้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย

อุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการคือ ปัญหาข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการและสาเหตุที่ทำให้วินิจฉัยสั่งการผิดพลาด ซึ่งอาจแยกกล่าวได้ดังนี้ คือ

1) ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับวินิจฉัยสั่งการ สาเหตุที่เกิดปัญหาในข้อนี้อาจได้แก่

(1) ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะมาประกอบการพิจารณา วิเคราะห์เกี่ยวกับวินิจฉัยสั่งการ

(2) การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ เพราะบางครั้งการวินิจฉัยสั่งการการจะทำไปโดยเร่งด่วนมิได้มีการพิจารณาข้อมูล ข่าวสาร

(3) ขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนต้องวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ตนไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อนก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้

(4) ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น การคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ควรมองข้าม เพื่อจะได้นำมาแก้ข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น

2) เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การวินิจฉัยสั่งการด้วยอารมณ์ การถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ การถือเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เป็นต้น สาเหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดที่สำคัญ ได้แก่

(1) ผู้ร่วมประชุมวินิจฉัยสั่งการพูดนอกประเด็น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจอาจทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด

(2) ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว ทำให้การตัดสินใจขาดเหตุผล

(3) การอ้างบารมีผู้ใหญ่บังหน้าก็อาจจะทำให้การตัดสินใจนั้น เป็นไปเพื่อเห็นแก่ผู้ใหญ่มากกว่าการใช้เหตุผล

(4) การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเองโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอหรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ มีนักวิชาการให้ความเห็น และลำดับขั้นตอนกระบวนการไว้ในลักษณะแตกต่างกัน แต่สรุปแล้ว ลักษณะและสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน ดังนี้ คือ

1) จะต้องรับว่ามีปัญหา และรู้ขอบเขตของปัญหา ในการวินิจฉัยสั่งการในขั้นต้นจะยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อน ต่อจากนั้นจึงค่อยศึกษาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นปัญหาที่เกิดจากเรื่องอะไรพิจารณาว่าปัญหาใหญ่ที่ยอมรับนั้นอาจมีสาเหตุต่าง ๆ มากมาย และต่างคนก็จะมีความคิดแตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องยอมรับในความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพ และประสบการณ์ วัฒนธรรมความเข้าใจในภาษาของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นในการให้คำจำกัดความและขอบเขตของปัญหาว่ามีแค่ไหน บางครั้งเกิดจากภาษาที่ใช้ซึ่งนำไปสู่ความไม่เข้าใจ จึงเกิดปัญหาหรือบางทีเกิดจากการตีความผิดไป

2) การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา สิ่งที่จะต้องทำในขั้นนี้ คือมีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบ และประเมินผลปัญหาให้สอดคล้องกับระบบขององค์การนั้น ๆ และนำเอาการวิเคราะห์ปัญหาของแต่ละบุคคลมารวมกัน และตกลงกันให้แน่นอนเพื่อที่จะให้ทุกคนพิจารณาในสิ่งเดียวกัน สำหรับการประเมินผลจะต้องพิจารณาหลายแง่หลายด้าน เช่น ปัญหานี้มีความหมายอย่างไรบ้าง สามารถที่จะทำอะไรได้บ้าง

3) ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา ในขั้นนี้จะต้องมีการตั้งคำถามว่าวิธีแก้ปัญหานี้เรารู้ได้อย่างไรว่าเชื่อถือได้ แนวความคิดที่นำมานี้มีคุณประโยชน์ต่อแต่ละบุคคล หรือกลุ่มและระดับความทะเยอทะยานของสังคม หรือของแต่ละบุคคลในด้านความต้องการและความจำเป็นและฐานะทางด้านเศรษฐกิจอย่างไร

4) รวบรวมข้อมูลตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในขั้นนี้จะต้องเลือกข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เลือกโดยปราศจากอคติมีสาระประโยชน์และมีคุณค่าที่จะนำมาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ในการบันทึกข้อมูลเอาไว้ ข้อความที่เขียนลงไปนั้นจะต้องให้ผู้อ่านเข้าใจตามเจตนาของผู้เขียน

5) กำหนดวิธีทางปฏิบัติแก้ปัญหา ในขั้นนี้พยายามที่จะคาดการณ์ว่าวิธีนี้นำมาใช้อาจจะแก้ปัญหาได้ เราจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี แต่ละวิธีอาจทำเป็นกลุ่ม หรือทำแต่ละบุคคลก็ได้ เมื่อวิธีที่กำหนดให้ทำไม่ได้ ก็ต้องเลือกและเริ่มวิธีใหม่ไปเรื่อย ๆ ในขั้นนี้มีคำถามที่จะต้องคำนึงถึงคือ จะใช้การวินิจฉัยสั่งการอย่างไร ขอบเขตของการวินิจฉัยสั่งการมีแค่ไหน ใครเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการเมื่อไหร่จะมีการวินิจฉัยสั่งการ สามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการเป็นกลุ่มหรือไม่

6) ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือ จัดลำดับวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละวิธีว่า ถ้าใช้แล้วจะเกิดผลอย่างไร ในการจัดลำดับความสำคัญจะต้องอาศัยมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่วางไว้เป็นหลักและจะต้องดูว่าวิธีนั้นแก้ปัญหาได้หรือไม่ ไม่ใช่ถือเอาความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นหลัก ในการประเมินผลจะสังเกตได้จากคุณค่า ซึ่งแต่ละบุคคลหรือกลุ่มลงความเห็น

7) เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุดที่คนยอมรับมากที่สุด การเลือกจะดูได้จากวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด และวิธีที่น่าจะนำไปใช้ได้ในเหตุการณ์นั้น ๆ

(1) การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป ทำให้ชาตพินิจพิเคราะห์โดยรอบคอบ หวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด

(2) ถูกอิทธิพลครอบงำ การวินิจฉัยสั่งการบางครั้งผู้ทำการวินิจฉัยต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่บังคับทำให้การวินิจฉัยสั่งการไม่ดำเนินไปตามหลัก และขาดเหตุผล

(3) ใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่ การใช้ความหมายสองแง่สองมุม ใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ดีพอ

2.1.4.3 การประสานงาน

สง่า โพธิ์วัง (2529) กล่าวว่า การประสานงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ก็แล้วแต่ การปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลหลายคนช่วยกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ยิ่งในสภาพปัจจุบันนี้หน่วยงานมีขนาดใหญ่และความซับซ้อนมากขึ้น ยิ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นการที่จะให้คนหลาย ๆ คนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยดีนั้น ต้องอาศัยความเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ ซึ่งสะพานที่จะเชื่อมความเข้าใจได้ดีก็ คือ การประสานงาน (Co-ordinating) ถ้าหน่วยงานหรือองค์การใดไม่มีการวางแผนงานในการกำหนดตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่ประสานงานหรือดำเนินกิจกรรมโดยไม่มีการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ก็อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่าที่ควรได้ เพราะผู้เกี่ยวข้องจะไม่ทราบกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น จะสังเกตเห็นได้ว่าหน่วยงานที่ปฏิบัติงานที่สำคัญระดับชาตินั้น จะตระหนักถึงในเรื่องการประสานงานเป็นสำคัญในการทำงาน เช่น องค์การ UNESCO ก็จะมีสำนักงานประสานงาน หรือการพัฒนาชนบทโดยมีกระทรวงหลักที่สำคัญ คือ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงสาธารณสุขก็จัดให้มีหน่วยงานประสานงานขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ประสานงานในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันอยู่ เพราะนอกจากการประสานงานจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยลดภาวะข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้น้อยลง หรือไม่เกิดขึ้นเลยอันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาองค์การและสถาบันสืบไปด้วย

ในการประสานงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ผู้ทำหน้าที่ประสานงานจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) จะต้องได้รับทราบนโยบายเกี่ยวกับ งานจากผู้ทรงอำนาจให้ชัดเจนที่สุดถ้าเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยิ่งดี

2) ให้มีคำสั่งแต่งตั้งการมอบอำนาจให้ชัดเจน

3) ศึกษารายละเอียดทั้งกิจกรรม ขั้นตอนของงาน ตลอดจนบทบาทแต่ละบุคคลแต่ละหน่วยงานในทีมงาน

4) หาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล หน่วยงานที่ต้องร่วมงานด้วยกันให้ละเอียด

5) แจกจ่ายข้อมูล ข่าวสาร รายละเอียดเกี่ยวกับงานให้ทุกฝ่ายทราบ

6) ขอรับทราบหรือแสวงหาข้อมูลจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง

7) ศึกษาวัตถุประสงค์ของงาน

8) มีคณะกรรมการประสานงาน

9) ติดต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

10) มีการประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจและประสานความคิด

11) มีการแบ่งงานตามความเหมาะสม

12) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ชี้แจงและปรึกษา

13) กำหนดขอบข่ายของงาน

14) จัดระบบงานให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

15) กำหนดระยะเวลาทำงาน

16) จัดเตรียมอุปกรณ์ ทรัพยากรให้พร้อม

17) สร้างความเป็นกันเองในกลุ่ม

18) ยึดหลักจิตใจและวิญญาณขององค์การ ขึ้นอยู่กับ **"ร่วมกันคิด แยกกันปฏิบัติ"** หลีกเลี่ยง **"แยกกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ"**

19) ใช้วิธีการประสานงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

20) มีการกำกับ ดูแล ให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามขั้นตอนของงานและให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

21) ใช้วิธีสื่อสารแบบสอบถาม

22) ให้กำลังใจช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก

23) ต้องมีการประเมินผลงานทุกขั้นตอน และจัดระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feed-back)

24) ติดตามและประเมินผลงานทุกขั้นตอน

25) มีการแก้ไขปัญหาในกรณีที่มีอุปสรรคเกิดขึ้น

2.1.4.4 การติดต่อสื่อสาร

การสื่อสาร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น ทุกหน่วยงานมีความเชื่อว่า ผู้บริหารจะใช้เวลาสื่อสารประมาณ 80-90 เปอร์เซนต์ของเวลาทำงานทั้งหมด การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อที่จะนำความต้องการความนึกคิดจากเพื่อนร่วมงานไปยังผู้บริหารและจากผู้บริหารไปยังเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารมีอยู่ในทุกระดับของหน่วยงาน อาจจะเปรียบได้ว่า การสื่อสารเป็นเสมือนโลหิตที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ (ประพันธ์ สุริหาร, 2533) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบเทคนิคการสื่อสารต่อไปนี้

1) **เทคนิคการพูด** การที่จะเป็นนักพูดที่ดีหรือประสบความสำเร็จนั้น ต้องศึกษาเทคนิคและหลักการ เพื่อให้ทราบแนวทางปฏิบัติและฝึกฝนให้เป็นนักพูดที่ดี การพูดที่ดีเป็นหัวใจที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การพูดเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เห็นได้ว่ารัฐบุรุษคนสำคัญ ๆ ล้วนแต่ใช้หลักการพูดทั้งสิ้น แม้ภาษิตไทยก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพูดไว้ในนิราศภูเขาทองว่า

"ถึงบางพูดพูดดีเป็นศรีศักดิ์ มีคนรักรสถ้อยอ่อยจิต
แม้พูดชั่วตัวตายทำลายมิตร จะชอบผิดในมนุษย์เพราะพูดจา"

ฉะนั้น ผู้บริหารซึ่งจะต้องพบกับบุคลหลาย ๆ ระดับ จึงจำเป็นต้องศึกษา 12 เทคนิคการพูดซึ่งมีหลักสำคัญ 3 ประการ ตามที่ (วิทยา เทพยา, 2521) เสนอไว้ดังนี้

(1) วิเคราะห์ผู้ฟัง และกาลเทศะ

(2) เตรียมเนื้อเรื่องที่จะพูด

(3) ปรับปรุงตัวผู้พูด

1) หลักการวิเคราะห์ผู้ฟังและกาลเทศะ นักพูดที่ดีต้องรู้จักวิเคราะห์ผู้ฟัง สถานที่ เวลา โอกาส และความมุ่งหมายในการพูด ดังนี้

ผู้ฟัง ควรวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

(1) วัยต้องพิจารณาว่าผู้ฟังมีวัยขนาดไหน สมาธิในการฟังมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการเตรียมเรื่องที่จะพูด และใช้ภาษาได้ถูกต้อง

(2) เพศ การใช้คำบางคำ ต้องให้เหมาะสมกับเพศ

(3) ระดับการศึกษา ต้องพิจารณาว่าควรใช้การอธิบายมากน้อยเพียงใดโดยกำหนดจากระดับการศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งบางอย่างไม่จำเป็นต้องชี้แจงมากถ้าส่วนมากมีการศึกษาดีแล้ว

(4) ความสนใจพิเศษ ในการพูดกับเพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล การจะชนะใจ พูดได้อย่างสนิทใจนั้น ต้องพยายามศึกษาความสนใจพิเศษของเขา

สถานที่ที่ใช้ในการพูดไม่ว่าจะเป็นส่วนตัวหรือการประชุมกลุ่มนับว่าเป็นสิ่งสำคัญเช่น ในการพูดคุยเรื่องส่วนตัวนั้นห้องต้องเป็นสัดส่วน ไม่มีเสียงรบกวน ส่วนสถานที่ประชุมนั้นควรเป็นห้องที่เหมาะกับจำนวนผู้ฟัง อากาศถ่ายเทสะดวก แสงสว่างเพียงพอ พัดลม เก้าอี้พร้อมและไม่มีเสียงรบกวน

เวลา เป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งในการพูดที่ดี ต้องรู้จักเลือกเวลาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ เช่น ในการประชุมคณะครูในโรงเรียนควรใช้เวลาในช่วงไหน และนานเท่าใดจึงจะเหมาะสม

โอกาส ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่า เราจะพูดในโอกาสไหน เช่น จะขอความช่วยเหลือ ชี้แจงบรรยาย หรือกล่าวชักชวน ต้อนรับ การพูดในโอกาสต่าง ๆ ย่อมต้องใช้เนื้อหาสาระและวิธีการพูดที่แตกต่างกัน

จุดมุ่งหมายการวิเคราะห์ ความมุ่งหมายในการพูดมีเรื่องที่ควรวิเคราะห์คือความสนใจ ความเข้าใจ ความชัดเจน ความเร้าใจ และความประทับใจ

สำหรับหลักในการพูดที่ดี ขอเสนอแนะไว้ดังนี้

1) ฝึกหัดลีลาการพูดให้น่าฟัง

2) พูดชื่นชมแต่อย่าพูดต่ำหนิ

3) หลีกเลี่ยงการพูดให้คนอื่นได้อาย

4) หลีกเลี่ยงคำผรุสวาท หรือด่าทอ

5) ไม่พูดวกวนเล่นลิ้นสำนวน

6) ฝึกเสียงพูดให้มีกังวาล เพื่อเพิ่มคุณภาพในการสื่อสาร

7) พูดในเรื่องที่ผู้ฟังชื่นชมยินดี ชอบใจ ถูกใจ และสบายใจ

8) ช่วยเสริมต่อการพูด แต่อย่าแย่งพูดหรือผูกขาดการพูดคนเดียว

9) หลีกเลี่ยงการดุด่าบ่นว่า เปลี่ยนเป็นการแนะนำโดยวิธีเล่าให้ฟัง

10) ให้ความสนใจ โดยใช้สายตามองผู้ฟังแสดงการรับรู้ เช่น ยิ้ม พยักหน้าเป็นบางขณะ

2) **เทคนิคการสนทนา** ผู้บริหารต้องพบปะและสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ การสนทนาเป็นเรื่องที่ต้องใช้ศิลปะ บุคคลที่พูดเก่งแต่ถ้าสนทนาไม่เป็นจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและรำคาญได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรทราบเทคนิคการสนทนา ซึ่ง (วิเชียร ชิวพิมาย, 2528) ได้เสนอเทคนิคการสนทนาดังกล่าวไว้ 2 ประการ ดังนี้

(1) การสร้างความอบอุ่น และมั่นใจให้กับคู่สนทนา ซึ่งมีวิธีการอยู่ 3 วิธีการด้วยกัน คือ

ก. การสร้างความอบอุ่นและมั่นใจกับคู่สนทนาโดยตรง โดยวิธีการใช้ คำพูดสายตาหรือกิริยาท่าทางในทางบวก คือใช้ทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทาง เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายปราศรัย จับมือถือแขน แตะไหล่ ลูบหลัง เป็นต้น

ข. การสร้างความอบอุ่นและมั่นใจกับสิ่งของของคู่สนทนาเช่น การให้คำชมเชย เสื้อผ้าแพรพรรณ กระเป๋า หรือสิ่งประดับอื่นใดเพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ฟังเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และความเป็นกันเองอีกส่วนหนึ่ง

ค. การสร้างความอบอุ่นและมั่นใจกับครอบครัว หรือสมาชิกในครัวเรือนของผู้ฟังหรือของคู่สนทนา โดยวิธีการพูด การแสดงความคิดเห็นและแสดงความชื่นชมยินดีในสิ่งที่ดีงามหรือพูดในสิ่งที่เราเกิดความภูมิใจ

(2) การเสริมทักษะในการถาม ซึ่งมีรูปแบบในการถามเพื่อให้การสนทนาประสบผลสำเร็จ 4 ประการ ดังนี้

ก. ถามในสิ่งที่เขาชอบ และถามในสิ่งที่เขาสนใจ ภาษาถ้อยคำหรือข้อความต้องเข้าใจได้ถูกต้องตรงกับเจตนารมณ์ของผู้ถาม ในกรณีดังกล่าวจะต้องรู้เบื้องหลังของคู่สนทนาด้วย จึงจะทำให้การตั้งคำถาม และการนำเรื่องมาถามเป็นที่ประทับใจของคู่สนทนา

ข. ถามในสิ่งที่เป็นจุดเด่นของคู่สนทนา ในสิ่งที่เขาได้รับการยกย่อง ชมเชยหรือได้รับความภาคภูมิหรือได้รับความสำเร็จใหม่ ๆ และถามให้เหมาะสมสอดคล้องหรือทันต่อเหตุการณ์

ค. ถามในสิ่งที่แปลกใหม่ กำลังเป็นที่นิยมชมชอบของคู่สนทนาหรือของสังคม ถามในสิ่งที่เป็นปัจจุบันกาล หรืออดีตที่ประทับใจ

ง. ถามเพื่อแสดงความเป็นเพื่อนแท้ เป็นคู่คิดเพื่อให้เขาได้สามารถระบายความในใจที่ไม่พึงประสงค์หรือให้เขาระบายความทุกข์

ในการใช้ภาษาท่าทาง เพื่อตอบสนองต่อคู่สนทนาจะใช้ลักษณะใดอย่างใดและใช้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของเรื่องราวที่พูดคุย ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับระดับความสนิทสนมคุ้นเคย และบุคลากรของคู่สนทนาเป็นสำคัญ การรู้จักตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้พูดจะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และการสร้างสัมพันธ์แก่กันก็จะเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

3) **เทคนิคการฟัง** การฟัง เป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ นักจิตวิทยาและนักมนุษยสัมพันธ์หลายท่านได้รวบรวมไว้ สรุปได้ดังนี้

(1) ฟังด้วยความอดทนและแสดงกิริยาตอบรับ เช่น พยักหน้า หรือตอบรับด้วยเสียงเช่น "อือม์" เป็นต้น

(2) ฟังด้วยอาการเงียบเพื่อจับความรู้สึกและจับเนื้อความสำคัญ ๆ

(3) ทบทวนคำพูดในประเด็นสำคัญ ๆ เช่น "คุณหมายความว่า... ใช่ไหม" "คุณพูด...ใช่ไหม"

(4) ไม่ด่วนตัดบท โดยใช้วาจาแสดงอำนาจ

(5) พยายามหลีกเลี่ยงการถกเถียงเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในช่วงแรก เช่น ไม่พูดว่า "ไม่จริง..." "คุณพิสูจน์ได้หรือเปล่า"

(6) พยายามจับประเด็นสำคัญที่ผู้พูดพยายามหลีกเลี่ยง ถ้ามีต้องหาทางย้ำให้ผู้พูดแสดงออก

(7) พยายามพูดให้น้อยที่สุด ไม่ด่วนแสดงความคิดเห็น

สิ่งจำเป็นในการฟังที่ผู้บริหารควรระลึกถึงมีดังนี้

1) เวลาที่ใช้ในการฟังให้เข้าใจได้ดีนั้นต้องใช้ เวลา 10-15 นาทีเป็นอย่างน้อย ดังนั้น ผู้บริหารต้องหาทางเจียดเวลาให้เพียงพอ

2) ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน คือเข้าใจสิ่งจำเป็นและสำคัญของเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้สามารถค้นหาสาเหตุได้รวดเร็ว

3) ผู้บริหารต้องมีวินัยในตนเองในขณะฟังจะไม่นำเรื่องส่วนตัว อารมณ์ของตนเองเข้าไปเกี่ยวข้อง

4) ผู้บริหารต้องรู้จักนำหลักการฟังมากกว่าพูดไปใช้ให้ถูกสถานการณ์

4) **เทคนิคการตำหนิ** ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จำเป็นต้องมีการควบคุม ตรวจสอบการทำงาน แนะนำ และติดตามผลงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการลงโทษทางวินัย แม้จะเป็นสถานเบา เช่น ตำหนิหรือว่ากล่าวตักเตือน ถ้ากระทำโดยไม่มีเทคนิค ไม่ใช้หลักจิตวิทยาเข้ามาช่วยแล้ว จะทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความผิดหวัง ความละอายและปวดร้าวใจได้ซึ่งจะยังผลให้เกิดความเสียหายได้หลายประการ เพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้ (อุทัย หิรัญโต, 2520) ได้เสนอแนวทางการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

(1) ก่อนการตำหนิต้องแน่ใจว่าท่านรู้ข้อเท็จจริงดีแล้ว เพราะอาจเป็นไปได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จ เพราะมีเครื่องมือไม่เหมาะสม

(2) ในการตำหนิต้องระมัดระวัง โดยเฉพาะน้ำเสียงต้องไม่แสดงทัศนคติในทางที่ผิดและไม่ตำหนิโดยใช้อารมณ์ส่วนตัวเข้าร่วม

(3) การตำหนิต้องทำเป็นส่วนตัวและควรเน้นตำหนิสาเหตุที่ผิดมากกว่าการตำหนิที่ตัวบุคคล การตำหนิต้องทำในที่ลับ ไม่ตำหนิต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน

(4) ก่อนการตำหนิควรเริ่มต้นที่การชมเชยถึงสิ่งที่ดีก่อน

(5) ต้องระงับโทสะก่อนการตำหนิ การแสดงอาการโทสะของผู้บริหารเปรียบเสมือนอาวุธบูมเมอแรงที่วิ่งกลับมาทำร้ายตัวเอง

(6) การตำหนิในบางกรณีจำเป็นต้องให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ด้วยเช่น การฝ่าฝืน

(7) การตำหนิต้องไม่แสดงอาการดูหมิ่นและพูดจาถากถาง และผู้บริหารต้องรู้จักพิจารณาว่าตัวเองมอบหมายงานได้เหมาะสมแล้วหรือยัง ก่อนการตำหนิ

(8) การตำหนิควรตำหนิเพื่อก่อ

5) เทคนิคการยกย่องชมเชย ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้น้ำใจจากเพื่อนร่วมงาน คือ การส่งเสริมด้านกำลังใจด้วยการยกย่องชมเชย ผู้บริหารบางท่านเกรงว่าการยกย่องชมเชยจะทำให้หย่อนความพยายาม หรือเกิดความอิจฉาขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรรู้เทคนิคการยกย่อมชมเชย ดังนี้

(1) การยกย่องชมเชยต้องกระทำด้วยความจริงใจ มิใช่แสร้งทำ

(2) ต้องทำให้เหมาะสมกับตัวบุคคลและโอกาสอันควร

(3) การยกย่องชมเชย อาจทำได้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษร หรือการมอบรางวัล

(4) ควรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ทุกคนยอมรับ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการพิจารณาของผู้บริหาร เพื่อชมเชยหรือมอบรางวัลได้ถูกต้อง

การชมเชยมากเกินไป หรือสรรเสริญอย่างไม่มีความหมาย ย่อมทำให้คุณค่าของการชมเชยลดลง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรใช้พิจารณาญาณในเรื่องนี้ให้ดี (อุทัย หิรัญโต, 2520)

กระบวนการติดต่อสื่อสารจะประกอบด้วยผู้ส่งข่าว การถ่ายทอดข่าว ผู้รับ และการตอบสนอง การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อน ถ้าหากกระบวนการนี้เกิดขัดข้องมีอุปสรรคจากผู้ส่งและผู้รับยิ่งมากเท่าไร ก็ยิ่งเกิดปัญหาความคลาดเคลื่อนของข่าวมากเท่านั้นเพื่อให้ทราบปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่างเช่นหัวหน้างานออกคำสั่งให้ข้อเสนอแนะและแถลงนโยบาย ส่วนมากจะเป็นการติดต่อแบบเป็นทางการ

2) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน เป็นการติดต่อจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา ในองค์การที่ใหญ่ ๆ จะมีข้อบกพร่องมากเพราะต้องผ่านบุคคลในระหว่างกลางมาก ดังนั้นบทบาทของมนุษยสัมพันธ์ต้องช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างช่วงชั้น และขั้นตอนการสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดี

3) การติดต่อสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีฐานะทางสังคมต่ำแหน่งหน้าที่ในระดับเดียวกัน ซึ่งถ้าผู้บริหารขาดมนุษยสัมพันธ์อาจเกิดปัญหาเนื่องจากการรวมตัวต่อต้านอำนาจของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้

2.1.4.5 มนุษยสัมพันธ์

ชุบ กาญจนประกร (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) กล่าวถึงหลักปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุด และต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน คือ

- การปฏิบัติงานต้องการสามัคคีธรรมเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน
- สามัคคีธรรมจะดีหรือไม่ เพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับ "คน"
- คนเราทั่วไป ย่อมมีความต้องการอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการด้านจิตใจ

ดังนั้น สิ่งที่ผู้ปฏิบัติโดยเฉพาะผู้บริหารหรือหัวหน้าควรระลึกไว้เสมอ คือ

1) ศักดิ์ศรีของคน (Dignity) คนทุกคนย่อมมีความสามารถเฉพาะตัวและมีความปรารถนาที่จะได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่น ๆ ไม่ปรารถนาให้ใครลบหลู่ แม้ชีวิตความเป็นอยู่จะยากจนก็ตาม และมักจะพบเสมอว่า ความร้าวฉาน

และความขัดแย้งมักจะมีสาเหตุมาจากการไม่ให้เกียรติ การดูหมิ่นศักดิ์ศรี การติฉินนินทาและการแบ่งชั้นวรรณะ คุณวุฒิ กันเป็นส่วนใหญ่

การยอมรับศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่สุดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความสมัครสมานสามัคคี รักใคร่สนิทสนมกลมเกลียวกันในการปฏิบัติงาน

2) มูลเหตุจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation and work) นักจิตวิทยา เห็นว่าพฤติกรรมของคนย่อมมีมูลเหตุจูงใจ และพฤติกรรมจะเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมการแสดงออกของคน สามารถควบคุมเปลี่ยนแปลงหรือให้เป็นไปอย่างหนึ่งอย่างใดได้หากเข้าใจถึงสาเหตุที่พฤติกรรมแสดงออก ผู้ที่มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จึงสามารถล่วงรู้หรือทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้

Mayo (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2532) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกัน หรือระหว่างกลุ่มมีส่วนในการเพิ่มพูนผลผลิต การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมในการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวคิดของ Mayo สรุปได้ดังนี้

1) ด้านปทัสถานทางสังคม คนที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มได้จะมีความสบายใจ ช่วยเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าคนที่ไม่เห็นด้วยกับปทัสถานที่กลุ่มปฏิบัติกัน

2) เรื่องกลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มที่มีอิทธิพลจูงใจและสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มมีอิทธิพลในการต่อรองกับฝ่ายบริหาร

3) เรื่องการให้รางวัลและการลงโทษของสังคมในหมู่คนงานด้วยกันเช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความนับถือและความจงรักภักดีมีอิทธิพลต่องานมากกว่าที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงิน

4) การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดถ้าฝ่ายบริหารมีการติดต่อกับกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ กระบวนการมนุษยสัมพันธ์ต้อง

การให้ผู้บังคับบัญชา เป็นคนน่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ ไม่ใช่นายไม่ตัดสินปัญหาเองเสียทุกอย่าง แต่จะเป็นผู้ให้แง่คิดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพ

5) การบริหารแบบประชาธิปไตย เชื่อว่าการทำงานจะได้ผลที่สุด ถ้าเขาได้มีส่วนรับผิดชอบงานนั้น โดยมีการควบคุมน้อยที่สุด และ Mayo เชื่อว่ามนุษยสัมพันธ์จะช่วยสร้างบรรยากาศในการเข้ากันได้อย่างที่สุด ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจ และประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้น

มนุษยสัมพันธ์มีหลักการใหญ่อยู่ที่การครองใจคน การทำให้คนเป็นมิตร ซึ่งถือว่าเป็นศิลปะที่ลึกซึ้งสำหรับการดำรงชีวิตในสังคม การทำงานถ้าขาดการครองใจคนแล้ว ความเจริญของหน่วยงานนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก การเข้าถึงจิตใจคนนั้น ไม่มีวิถีทางใดทำได้ดีกว่าอาศัยหลักธรรม ดังนั้น ผู้บริหาร จะต้องคำนึงถึงหลักธรรมดังกล่าวมาแล้วเพื่อปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน

การที่เราต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในครอบครัว สังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานของผู้บริหารที่ต้องพบกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากสถานภาพที่แตกต่างกัน ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดการกระทบกระทั่ง การขัดแย้งไม่เข้าใจซึ่งกันและกันได้ เทคนิควิธีการที่จะทำให้บุคคลเหล่านี้เกิดความรู้สึกพอใจ รักใคร่เห็นอกเห็นใจ เข้าใจ ให้ความร่วมมือ และเชื่อถือเรามีหลักการสร้างที่มีผู้เสนอไว้คล้าย ๆ กันอยู่หลายประการ จึงขอกล่าวเฉพาะที่เห็นว่าสำคัญและน่าสนใจ

2.1.4.6 การควบคุม กำกับ นิเทศและประเมินผล

สงัด โพธิ์วัง (2529) กล่าวถึง การควบคุม กำกับ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่จะกระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ราชการตามที่ได้รับมอบหมายจากทางราชการ และผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลใดก็ตาม ถ้าปราศจากการควบคุมกำกับให้ทุกคนทำงานตามที่รับมอบหมายอาจจะทำให้การทำงานของกลุ่มคาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่วางไว้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และทำให้ผู้บริหารไม่ทราบความ

เคลื่อนไหว ความก้าวหน้าในการทำงาน บางทีถ้ามีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ที่อาจพอแก้ไขได้ทันท่วงที ก็อาจทำให้เกิดความล่าช้าจนเป็นผลเสียต่อหน่วยงานได้ ดังนั้นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็ คือ จะต้องคอยควบคุม กำกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาสิ่งที่ผู้บริหารควรควบคุม กำกับ ได้แก่

1) การควบคุม กำกับด้านปริมาณ (Quantity) มีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบจำนวนของผลผลิตในงานที่ทำว่าเป็นไปตามความต้องการมากน้อยเพียงใด

2) การควบคุม กำกับด้านเวลาที่ใช้ (Time used) การใช้เวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอาจมีการสูญเปล่าหรือใช้ไปในทิศทางที่ผิดความมุ่งหมาย ผู้บริหารอาจต้องมีการนิเทศ ให้ข้อเสนอแนะให้มีการจัดทำตารางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้งานแต่ละอย่างเสร็จตามขั้นตอนและกำหนดเวลา

3) การควบคุม กำกับทางด้านการใช้จ่าย (Cost) เพื่อกำหนดการใช้งบประมาณหรือวัสดุต่าง ๆ ในองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และใช้ให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุด

4) การควบคุม กำกับทางด้านสุขภาพ (Quality) อาจทำโดยการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนกับวัตถุประสงค์ หรือความคาดหมายที่ตั้งไว้ ควรทำทุกขั้นตอนเพื่อปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลงานบางขั้นตอนไม่ได้ผลตามที่กำหนดไว้

ในการควบคุม กำกับ การปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เราจะต้องอาศัยวิธีการและเทคนิคหลายอย่างที่สำคัญที่ควรจะใช้ยึดถือปฏิบัติ มีดังนี้

1) การควบคุมภายใน ได้แก่การควบคุมการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาที่กฎหมายกำหนดไว้

2) การควบคุมภายนอกเป็นลักษณะการควบคุมที่มาจากภายนอกหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์หรือได้รับผลกระทบจากหน่วยงาน

3) การควบคุมทางตรง คือ การควบคุมงานโดยใช้ระเบียบกฎหมายของทางราชการสำหรับใช้ในการควบคุมอย่างเคร่งครัด เช่นใครไม่มาปฏิบัติราชการตามเวลาที่กำหนดก็ลงโทษไปตามระเบียบกฎหมายของทางราชการทันที

4) การควบคุมโดยทางอ้อม คือ การใช้ขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ

ทางสังคมเป็นเครื่องมือควบคุมในการปฏิบัติงาน เช่นครูไม่ตั้งใจสอนเด็กนักเรียน เด็กนักเรียนอาจจะไปเล่าให้ผู้ปกครองฟัง แล้วผู้ปกครองนักเรียนอาจจะไปฟ้องผู้บังคับบัญชาให้ลงโทษ หรือว่ากล่าวตักเตือน เป็นต้น

Gibson และ Hunt (อ้างถึงใน อุทัย ธรรมเตโช, 2527) ได้ให้ความหมายของการนิเทศงาน ไว้ว่า "การนิเทศงาน คือ การดูแลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้ได้ผลตามมาตรฐานที่ต้องการ จะต้องทำทุกอย่างเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องเป็นผู้วินิจฉัยด้วยว่า งานได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่"

การนิเทศงาน คือ การคอยดูแลบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ

ผู้นิเทศงาน คือบุคคลที่จะต้องทำทุกวิถีทางเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องเป็นผู้วินิจฉัยว่างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไปนั้นได้ผลตามมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้วหรือไม่

ดังนั้น การนิเทศงานจึงเป็นการดูแลแนะนำการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่ต้องการ และการนิเทศงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะ และจุดประสงค์อันสำคัญของการนิเทศงานก็คือการมุ่งพัฒนาบุคคล เพื่อให้เขาช่วยตัวเขาเองให้มากที่สุด

คุณสัมบัติของผู้บังคับบัญชาที่สามารถนิเทศงานได้นั้น มีดังนี้

1) มีคุณสมบัติด้านการบริหารงาน คือ มีความสามารถใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหาร ตั้งแต่การวางแผน การอำนวยงาน การตรวจสอบติดตามและการประเมินผลงาน

2) มีคุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่น และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี

3) มีคุณสมบัติด้านเทคนิค คือ มีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารงาน

4) มีความสามารถในการถ่ายทอด

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 4 ประการดังกล่าวมาแล้ว ผู้นิเทศงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีทักษะ 5 ประการต่อไปนี้ คือ

1) ทักษะในการเป็นผู้นำ

2) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

3) ทักษะในกระบวนการหมู่พวก

4) ทักษะในการบริหารงานบุคคล

5) ทักษะในการประเมินผล

ดร.สาย ภานุรัตน์ (อ้างถึงใน สงำ โพธิ์วัง, 2529) ได้แบ่งการนิเทศออกเป็น 4 ประเภท โดยยึดผลของการนิเทศเป็นหลัก ดังนี้

1) การนิเทศเพื่อแก้ไข คือผู้นิเทศจะดูว่ามีสิ่งบกพร่องที่จำเป็นต้องแก้ไขหรือไม่ ถ้ามีก็จะต้องบอกให้มีการแก้ไข วิธีนี้ผู้นิเทศต้องระมัดระวังมากที่จะไม่ให้ครูเข้าใจศึกษานิเทศก์ผิด ต้องพยายามใช้เทคนิคมนุษยสัมพันธ์เข้ามาช่วยเหลือให้เกิดความร่วมมือด้วยดี

2) การนิเทศเพื่อป้องกัน ผู้นิเทศจะต้องมีประสบการณ์มากพอที่จะบอกได้ว่าการปฏิบัติงานของครูที่เห็นจะเกิดอุปสรรคหรือไม่ ถ้าเห็นว่าจะทำให้เกิดความเสียหาย ก็จะต้องวางแผนป้องกันและหาโอกาสชี้แจงให้ครูเข้าใจวิธีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อร่วมกันนำหลักการนั้นไปปฏิบัติ

3) การนิเทศเพื่อก่อเป็นการสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะ ชี้แนะช่องทางให้โรงเรียนและคณะครูมีแนวทางที่จะพัฒนาตนเองและหน่วยงานให้ก้าวหน้าขึ้น เช่น จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียน สนับสนุนโรงเรียน ให้มีความดีเด่นในเรื่องที่ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนมีความสนใจ

4) การนิเทศเพื่อสร้างสรรค์ เป็นการนิเทศที่มีความมุ่งหวังให้ครูได้ใช้ความรู้ ความคิดและพลกำลังในการอุทิศตนให้กับงานในโรงเรียนพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า รู้จักริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียน ผู้

ท่าหน้าที่นิเทศลักษณะนี้ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการนิเทศสูงจึงจะสามารถปลุกให้คณะครูมีอุดมการณ์ที่จะสร้างสรรค์สิ่งเหล่านี้ได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) การประเมินผลเป็นขบวนการรวบรวมข้อมูล กิจกรรมต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และเสนอต่อผู้คุมนโยบาย ผู้บริหาร หรือผู้วินิจฉัยสั่งการ เลือกดำเนินการให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสภาพการณ์นั้น ๆ การประเมินผลจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นที่ยังมิได้ลงมือปฏิบัติควรตรวจสอบความเป็นไปได้และความสมบูรณ์ของแผนงาน โครงการนั้น ๆ

2) ขั้นการเริ่มต้นปฏิบัติงาน ควรตรวจสอบด้านความพร้อมของบุคลากร ทรัพยากรต่าง ๆ

3) ขั้นระหว่างดำเนินการหรือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนสอบวิธีปฏิบัติงาน เน้นหนักทางด้านผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

4) ขั้นสิ้นสุดการปฏิบัติงาน โดยประเมินตามหัวข้อที่กำหนด เมื่อเริ่มต้นและอาจเพิ่มเติมในเรื่องทรัพยากรต่าง ๆ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมด

สิ่งที่ต้องประเมินผลในหน่วยงานนั้น ๆ ได้แก่

1) ผลสำเร็จของหน่วยงาน จะกระทำเมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน โครงการ โดยพิจารณาในภาพรวมว่า แผนงาน โครงการนั้นบรรลุผลทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพเท่าไร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน โครงการของหน่วยงาน

2) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลขั้นตอนทุกขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งเริ่มจากการเตรียมการ การมอบอำนาจ การอำนวยการ การควบคุมงาน และการเสนอรายงานการปฏิบัติงาน และเพื่อทำให้สามารถขจัดความล่าช้าต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้หมดสิ้น ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดำเนินไปตามแผนที่ควบคุม กำกับงานที่วางไว้

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศน์ พิมพิไสย (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า

1) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยการเลือกตั้งมีทรรศนะต่อพฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงทั้งสี่ด้าน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมการบริหารงานที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่งในงานทั้งสี่ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยเลือกตั้งในงานทั้งสี่ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริง ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่งและโดยเลือกตั้งในงานทั้งสี่ด้านไม่แตกต่างกัน

5) พฤติกรรมการบริหารงานที่ควรปฏิบัติ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่งและโดยเลือกตั้งในการบริหารงานทั้งสี่ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทรัพย์ เนื้ออ่อน (2527) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่าผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทั้ง 4 ด้าน

มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการบริหารงานด้านงานนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำกว่าทุก ๆ ด้าน เมื่อจัดระดับผลการบริหารงานในด้านต่าง ๆเป็นรายอำเภอ พบว่า ผลการบริหารงานอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลางไม่มีด้านใดที่อยู่ในระดับต่ำ จากการทดสอบความแตกต่างของผลการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีวุฒิครู อายุ และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิครูตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ในการบริหารงานด้านงานการเจ้าหน้าที่ งานนิเทศการศึกษา งานบริหารทั่วไป มีผลการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกนั้นพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นิกร ไชยคำ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทที่เป็นจริงกับบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปางผลการวิจัยพบว่าบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแตกต่างกัน ทั้ง 4 ด้าน คือ งานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ งานนิเทศการศึกษา งานการเงินและพัสดุ และโดยส่วนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปราโมทย์ รักษ์นุกูล (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในทรรศนะ ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน มีทรรศนะต่อการบริหารงานนิเทศการศึกษา 3 ลักษณะงาน คือ งานพัฒนาการศึกษา งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน และงานสนับสนุนทางวิชาการ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับปานกลาง คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทรรศนะต่อการบริหารงานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแตกต่างกัน แต่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนที่มีที่ตั้งทำการกลุ่มโรงเรียน สถานภาพ คุณวุฒิแตกต่างกันจะพบว่ามี

ทรรศนะต่อการบริหารงานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ไม่แตกต่างกัน

สมาน จันทะดี (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามความคาดหวังของผู้บริหารการประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างสามระดับ คือ ระดับจังหวัด ได้แก่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ระดับอำเภอ ได้แก่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและระดับโรงเรียนได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า งานบริหารทั่วไป ระดับจังหวัดคาดว่าระดับมาก ระดับอำเภอและโรงเรียนคาดว่าระดับมากที่สุด งานการเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความเห็นตรงกันว่าคาดว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เปรียบเทียบรายคู่แล้วมีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน งานการเงินและพัสดุทุกระดับมีความเห็นตรงกันว่าคาดว่าอยู่ในระดับมากที่สุด งานนิเทศการศึกษาระดับจังหวัดคาดว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับอำเภอและโรงเรียนคาดว่าอยู่ในระดับมากที่สุด

สุธน อ่อนภู (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชผลการวิจัยพบว่าบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานหกงานบทบาทที่เป็นจริงโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และบทบาทที่คาดหวังโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน มีทรรศนะต่อบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอเกี่ยวกับการบริหารงานทุกงานทั้งบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

กมล แก้วมณีชัย (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารงานที่เป็นจริงและที่คาดหวังของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัย พบว่า บทบาทการบริหารที่เป็นจริงของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งในงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษาและงานวิชาการ ส่วนบทบาทการบริหารงานที่คาดหวังของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในงานการเงินและพัสดุอยู่ในระดับมากที่สุดและมากตามลำดับ ส่วนงานบริหารทั่วไป และงานนิเทศการศึกษาและงานวิชาการอยู่ในระดับมาก

บัญญัติ กิมาคม (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2) ปัญหาการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาอยู่ในลำดับสูงสุด ที่รองลงมาตามลำดับคือ ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุ ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป และปัญหาการปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่

3) ระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้ที่แตกต่างกันในด้านวัยวุฒิ ประสบการณ์และขนาดอำเภอที่ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

4) ปัญหาการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ระบุไว้ดังนี้ คือ ปัญหาจำนวนและคุณภาพของบุคลากรมีไม่เพียงพอ ปัญหาการได้รับการจัดการงบประมาณ ไม่เพียงพอกับความต้องการ ปัญหาเรื่องการจัดเก็บและใช้สถิติข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่เป็นระบบและปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่เป็นที่พอใจ

5) แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ใน

ภาคใต้คือ ควรจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพและงบประมาณให้กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออย่างเพียงพอควรพัฒนาจัดเก็บและใช้สถิติข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นระบบที่ถูกต้องชัดเจนและเป็นปัจจุบันมากขึ้น และควรพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรให้สูงขึ้นด้วย

วิโรจน์ วรรณวงศ์สอน (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคาดหวังในบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัย พบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคาดหวัง ในบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในระดับมาก

2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคาดหวังในบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยมีความคาดหวังในบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก

3) ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคาดหวังในบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4) ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีความคาดหวังในบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคาดหวังในบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอสูงกว่าครู

กฤษฎาง แถวโสภา (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 ส่วนใหญ่มีปัญหาน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า งานบริหารทั่วไปและงานการเงินและพัสดุส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนงานนิเทศการศึกษาและงานวิชาการ ส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานบริหารทั่วไปมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ให้มี

การเก็บเรื่องที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้วอย่างเป็นระบบ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การเสนอขอจัดตั้งการบริหาร การรวม การปรับปรุง และการเลิกล้มโรงเรียนประถมศึกษาต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ งานการเงินและพัสดุมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางคือการทำแผนงบประมาณและขอจัดตั้งงบประมาณประจำปีและมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือการออกใบเสร็จรับเงินให้แก่โรงเรียนที่นำส่งเงินรายได้แผ่นดิน และงานนิเทศการศึกษาและวิชาการมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือ การให้มีการเผยแพร่งานวิจัย และที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยคือการให้การนิเทศด้วยการประชุมกลุ่มย่อย

ทนง นิยม (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 4 ผลการวิจัย พบว่า

1) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 4 มีทรรศนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานบริหารทั่วไป มีทรรศนะเกี่ยวกับการบริหารงาน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอด้านงานบริหารทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยทรรศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียน มากกว่าค่าเฉลี่ยทรรศนะของข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

3) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานการเงินและพัสดุ มีทรรศนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอด้านการเงินและพัสดุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยทรรศนะของหัวหน้า

การประถมศึกษาอำเภอ มากกว่าค่าเฉลี่ยทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

4) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานนิเทศและวิชาการมีทรรศนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอด้านงานนิเทศการศึกษาและงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าเฉลี่ยทรรศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมากกว่าค่าเฉลี่ยทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ประพัฒน์ สุภาสอน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 9 ผลการวิจัย พบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้อยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัย อยู่ในระดับมากที่สุด

2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

3) การเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ และด้านทักษะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ทางสถิติ ส่วนด้านลักษณะนิสัย มีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีทัศนะที่สูงกว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบทัศนะที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์รวมทั้ง 3 ด้าน พบว่า มีทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สูงกว่าทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกรียงศักดิ์ นำภา (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่องระดับปัญหาการปฏิบัติตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า

1) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าด้านงานบริหารทั่วไป ด้านงานการเจ้าหน้าที่ ด้านงานการเงินและพัสดุ และด้านงานนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

2) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ปฏิบัติงานในอำเภอที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4) ไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างประสบการณ์ในตำแหน่งกับขนาดของอำเภอ เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วรเทพ วรวัฒนานนท์ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่าระดับพฤติกรรมการบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติมากพบว่า

พฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ งานงบประมาณ รองลงมา คือ งานการวางแผน และงานวิชาการ ส่วนงานบุคลากรระดับพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สุทิศ ทองสนิทกาญจน์ (2536) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง จากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศในปี 2535 จากกลุ่มตัวอย่าง 223 คน พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง พบว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านเทคนิคและทักษะทางด้านมนุษย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งการพิจารณาในภาพรวมและพิจารณารายข้อ

พูนสวัสดิ์ อาจวิชัย (2537) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 จากกลุ่มตัวอย่าง 743 คน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโดยภาพรวมมีคุณลักษณะและความเป็นผู้นำในระดับ "มาก" และมีความคิดเห็นว่าทักษะความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับ "มาก" เมื่อพิจารณาทั้งโดยภาพรวมและโดยการจำแนกตามประเภทของกลุ่มตัวอย่างและโดยการจำแนกเป็นรายตัว