



บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารโรงเรียนหรือองค์การใด ๆ นั้นสิ่งที่นักบริหารขององค์การทุกลักษณะและรูปแบบที่มักจะเห็นพ้องกันเสมอคือ การยอมรับว่าการบริหารที่ดีนั้นจะต้องมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเสมอ หน้าที่การควบคุมแม้จะมีความสำคัญดังกล่าว ก็ยังมีผู้ไม่เข้าใจหรือเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมอย่างผิด ๆ เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะตำราที่เขียนเกี่ยวกับการบริหารนั้นมักจะใส่เนื้อหาเกี่ยวกับการควบคุมไว้หลังสุด หรือเพราะมีผู้เข้าใจว่าหน้าที่ด้านการควบคุมจะเข้ามาเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่อเกิดผลของการกระทำที่แตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วเท่านั้นสาเหตุสองประการที่กล่าวมานี้ เป็นสาเหตุที่ผู้รู้หลายท่านคิดเกี่ยวกับเรื่องของการควบคุมไปในลักษณะที่เห็นภาพเพียงครึ่งเดียวเท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมนั้นต้องกระทำไปพร้อม ๆ กับหน้าที่ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทั้งนี้เพราะการดำเนินการหรือตัดสินใจใด ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม จะส่งผลกระทบต่อถึงแผนที่ตั้งไว้

โดยปกติแล้วการควบคุมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และก่อให้เกิดความรับผิดชอบแก่บุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะ โดยนัยนี้จะเกิดบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 2 ฝ่ายคือผู้มอบหมายงาน ซึ่งเป็นผู้ควบคุมและผู้รับมอบหมายงาน เป็นผู้ถูกควบคุม ถ้าเป็นหน่วยงานของโรงเรียนผู้มอบหมายงานจะได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้จัดการหรือครูใหญ่ ส่วนผู้รับมอบหมายงานนั้นอาจจะเป็นใครก็ได้ภายในโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมายงานมาจากผู้บังคับบัญชาที่กล่าวมาแล้ว

การควบคุมเป็นกระบวนการพื้นฐานสุดท้ายของการบริหาร แต่ไม่ได้หมายความว่า การควบคุมเป็นกระบวนการที่สำคัญน้อยที่สุด ในทางตรงกันข้าม นักบริหารจำนวนไม่น้อยเห็นความสำคัญของการควบคุม ซึ่งเท่ากระบวนการบริหารอื่น ๆ ในปัจจุบันถึงแม้ว่าเราจะเน้นความสำคัญของกระบวนการบริหารอื่น ๆ มากขึ้น แต่การควบคุมก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เราทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ ควรจะแก้ไขอย่างไร เพื่อช่วยให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมาย

ความหมายของการควบคุม

การควบคุมงานเป็นศิลปะที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำ นักบริหารจะต้องใช้ศิลปะในการเชิญชวนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนพร้อมใจกันปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีที่สุด ดังนั้นการควบคุมงานที่ดีจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ที่รู้จักการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เข้ามาช่วย เพื่อให้การควบคุมมีประสิทธิภาพได้ทั้งผลงานที่ต้องการและน้ำใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน สำหรับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการควบคุมนั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ฟาโยล (Fayol , อ้างถึงใน ฉายศิลป์ เขียวชาตพิพัฒน์ 2527:331) ได้กำหนดคำจำกัดความไว้เมื่อปี 1916 ซึ่งยังคงเป็นที่ยอมรับอยู่ในปัจจุบันมีความว่า " ในการปฏิบัติงานการควบคุมนั้น ประกอบด้วย การตรวจสอบดูว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับแผนงาน คำสั่ง และหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ผู้บริหารจะได้ค้นพบจุดอ่อนและข้อผิดพลาดเพื่อนำมาแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก" คำจำกัดความนี้ได้ยกเอา แผนงานหรือคำสั่งหรือหลักการที่ได้กำหนดขึ้นไว้ก่อนเป็นเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ตรวจหาข้อผิดพลาดหรือการกระทำที่เบี่ยงเบนไปจากเกณฑ์ เพื่อการแจ้งให้ดำเนินการแก้ไข อีกทัศนะหนึ่ง ในการให้ความหมายของการควบคุมงานคือ ฮิกส์ (Hicks, 1967:205) ได้กล่าวว่า "การควบคุมเป็นงานส่วนหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจะตรวจดูว่าขณะมีพนักงานกำลังปฏิบัติงานอะไรเพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ควรทำให้เสร็จ และกระทำ การบางอย่างถ้าหากทั้งสองสิ่งไม่ตรงกัน" หมายถึงว่าผู้บริหารต้องคิดว่าการควบคุมเป็นภาระที่จะต้องปฏิบัติเพื่อใช้ตรวจสอบงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าควรเป็นอย่างไรและต้องแก้ไขอย่างไรถ้าไม่เป็นไปตามกำหนด อีกทัศนะหนึ่งเป็นทัศนะใหม่ ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ค่อนข้างกระชับคือ เฮเนส (Heyness อ้างถึงใน ปราณี พรหมวิเชียร 2528:150) ได้ระบุไว้ดังนี้ " การควบคุมหมายถึงกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้" หมายความว่า การควบคุมงานนั้นคือการตรวจสอบดูว่ามีการดำเนินการตามแผนและมีการก้าวหน้าไปในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อีกท่านหนึ่งที่ให้ความสนใจคิดเรื่องการควบคุมในลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ เซอร์วิน (Sherwin อ้างถึงใน ปราณี พรหมวิเชียร 2528:151) ได้กล่าวว่า " การควบคุมคือการตรวจสอบดูว่ามีการดำเนินการตามแผนและมีความก้าวหน้าไปในแนวทางที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ และดำเนินการเท่าที่จำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์" อีกท่านหนึ่งที่ได้อธิบายความหมายของการควบคุมอย่างชัดเจนและเป็นขั้นตอนคือ มอกเคลอร์ (Mockler, 1972:2) ได้กล่าวว่า " การควบคุมคือ ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการทำงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณาว่ามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการเพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อการสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ"

จากความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้อ้างถึงมาแล้วนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นโดยสรุปเกี่ยวกับความหมายของการควบคุมคือ "การควบคุมเป็นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมายงาน โดยการเปรียบเทียบกับแผนงานหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็น "

การควบคุมกับการบริหารแผนงานและโครงการ

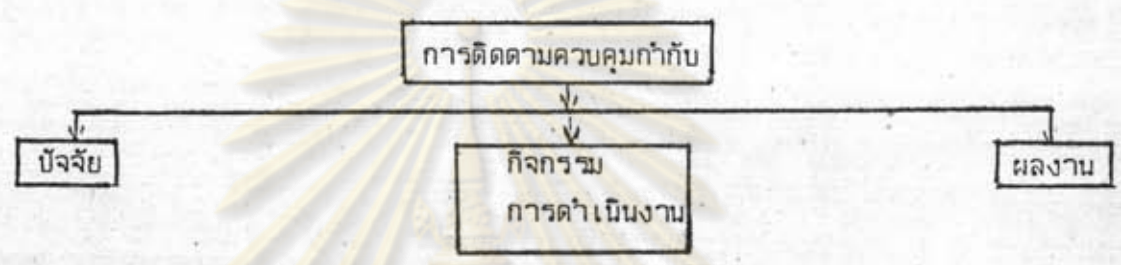
การติดตามควบคุมกำกับและการประเมินผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้ผู้บริหารโครงการต่าง ๆ ทราบว่า โครงการเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใดโครงการต่าง ๆ ดำเนินงานประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อูทซ์ บุณประเสริฐ (2527:3) ได้กล่าวว่า "ผลจากการติดตาม ควบคุมกำกับและประเมินผล จะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นความสำเร็จแสดงให้เห็นถึงข้อดี จุดอ่อนและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

การดำเนินงาน แจกแจงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นชี้ให้เห็นช่องทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ช่วยให้การบริหารแผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นส่วนนี้เอง เป็นส่วนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารแผนและโครงการ"

จากข้อคิดดังกล่าวนี้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นได้ชัดว่าจากการติดตามควบคุมกำกับนั้น เป็นสิ่งที่จะละเลยไม่ได้

แนวคิดในเรื่องการควบคุม

จุดเน้นในการดำเนินงานด้านการติดตามควบคุมกำกับงานโดยทั่ว ๆ ไปนั้น อูทีย บูดุประเสริฐ (2527:15) ได้แสดงให้เห็นเป็นแผนภูมิดังต่อไปนี้



จากแผนภูมินี้แสดงให้เห็นว่า การติดตามควบคุมกำกับเมื่อพิจารณาครอบคลุมการทำงานทั้งระบบ มีจุดสำคัญอยู่ที่ปัจจัย (Input) กิจกรรมการดำเนินงาน (Process) และผลงานหรือผลผลิต (Output) ว่าแต่ละด้านเป็นอย่างไร ได้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ ผลของการปฏิบัติจริงเป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดทั้งในด้านปริมาณคุณภาพเวลา และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจะเป็นประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่อาจปฏิบัติได้ตามแผนที่ได้วางไว้

งานที่พึงปฏิบัติในการจัดระบบการควบคุม

เพื่อให้ระบบการควบคุมเริ่มดำเนินได้ อูทีย บูดุประเสริฐ (2527:22) กล่าวว่า ควรประกอบด้วย 1. กำหนดสายงานและภารกิจการติดตามควบคุมกำกับสายงานทั้งระบบเป็นอย่างไรในแต่ละระดับ 2. กำหนดตำแหน่งหรือตัวบุคลากรผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการรับรายงาน จัดทำรายงานและออกข้อกำหนดแก้ไขปรับปรุง 3. กำหนดแบบฟอร์มการจัดทำรายงานเฉพาะจากหน่วยที่จะต้องจัดทำรายงาน และแบบฟอร์มเฉพาะสำหรับการแจ้งข้อกำหนดการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปรับปรุง สำหรับหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบนั้นโดยตรง ซึ่งข้อกำหนดเรื่องข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ สารสนเทศและ เวลาในการดำเนินงานจะแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะงานและโครงการแต่ละงานและโครงการ

ประโยชน์ของการควบคุม

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มักจะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าผู้บริหารมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี การควบคุมจะมีส่วนช่วยให้แน่ใจได้ว่าแผนงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องประเมินผลการปฏิบัติงานและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้น โดยใช้ระบบการควบคุมที่มีขอบข่ายครอบคลุมการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ทุกอย่างในเรื่องประโยชน์ของการควบคุมนั้น เสนาะ ดีเยาว์ (2521:246) ได้สรุปไว้ดังนี้ คือ 1. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเนื่องจากมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 2. ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า 3. กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การให้ชัดเจน 4. มีการวัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลหรือลงโทษ 5. ป้องกันการใช้ทรัพยากรไปในทางที่ผิด เช่น ป้องกันการทุจริตหรือนำทรัพย์สินขององค์การไปใช้ในทางที่มีขอบ หรือเพื่อประโยชน์ส่วนตัว 6. จัดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานต่าง ๆ ขององค์การ

กระบวนการควบคุม

การที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่นอนตายตัวลงไปว่า งานที่มีลักษณะเช่นไรควรมีกระบวนการควบคุมอย่างไรมัน เป็นสิ่งยากต่อการที่จะกำหนดไว้เป็นข้อตายตัวในรายละเอียด เพราะความยุ่งยากทั้งงานแต่ละชนิดแต่ละประเภทก็จะมีข้อผิดพลาดแตกต่างกัน แต่หลักการใหญ่ ๆ ที่สำคัญแล้วจะไม่มีใครจะแตกต่างกันนัก ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการควบคุมนั้น นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดกันไว้แตกต่างกันเช่น ฉายศิลป์ เขียวชาตพิพัฒน์ (2527:336) ได้กำหนดไว้ว่าประกอบด้วย 1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. การจัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 4. การประเมินการแก้ไข 5. การดำเนินการแก้ไข ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2528:133) ได้ระบุไว้ว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญดังนี้ 1. กำหนดเป้าหมายของงานให้แน่ชัด 2. กำหนดมาตรฐานของงาน 3. การวัดผลการปฏิบัติงาน 4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ว่าให้ผลสูงหรือต่ำกว่าหรือเท่าเกณฑ์ที่ได้กำหนด 5. ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง มานพ สวามิชัย (2527:168) ได้สรุปขั้นตอนของการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอน ได้กำหนดไว้ประกอบด้วย 1. กำหนดเป้าหมายของการควบคุมงาน 2. กำหนดเกณฑ์ควบคุมงานและมาตรฐาน 3. ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง 4. เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ส่วน อองชัย สันติวงษ์ (2528:416) ได้กำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้ 1. การจัดตั้งมาตรฐาน 2. การวัดผลงาน 3. ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4. ดำเนินการแก้ไข พิตฟิลด์ (Picfield, 1927:416) ได้จัดไว้ 4 ขั้นตอนเช่นเดียวกันดังนี้ 1. การกำหนดมาตรฐาน 2. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3. คัดข่าวสารที่ได้รับกลับมาจากการเปรียบเทียบ 4. การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

และ ฮิคส์และกัลเลท (Hicks and Gullett, 1981:537) ได้จัดขั้นตอนของกระบวนการควบคุมไว้เพียง 3 ประการประกอบด้วย 1. การกำหนดมาตรฐานที่แจ้งชัดสอดคล้องกันและวัดได้ 2. รวบรวมผลที่วัดได้เป็นหน่วย 3. ผลการปฏิบัติจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานความแตกต่างที่ปรากฏจะได้ถูกนำไปดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนของกระบวนการควบคุมที่กล่าวมาทั้งหมดนี้อาจพิจารณาสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ 1. การกำหนดมาตรฐาน 2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และ 3. การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

การควบคุมงานตามหลักประชาธิปไตย

การบริหารงานในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับประกันโดยทั่วไปแล้วว่าการนำหลักการประชาธิปไตยมาใช้จะทำให้ผลงานที่ปรากฏมีคุณภาพซึ่งรวมถึงการควบคุมด้วย เรื่องนี้ บราวน์ (Brown, 1968:14) ได้กล่าวถึงไว้ว่าการควบคุมงานตามหลักประชาธิปไตยดังนี้ 1. ผู้ควบคุมงานต้องรำลึกเสมอว่า ในขั้นสุดท้ายงานนั้นจะสำเร็จด้วยคน ล้วนเงินเครื่องจักรและวิธีการ ก็จัดได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญแต่ถ้าปราศจากคนแล้วงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ 2. ผู้ควบคุมงานจะต้องรำลึกเสมอว่า ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่ทำงานอยู่ด้วยกันนั้นเป็นบุคคลธรรมดาซึ่งมีความต้องการเหมือนคนอื่น ๆ และมีนิสัยและลักษณะแตกต่างกันไป การควบคุมโดยการให้ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีทุกฝ่าย 3. การควบคุมงานผู้ควบคุมต้องระลึกเสมอว่า ต้องเป็นผู้ที่มีใช้เจ้านาย ซึ่งต้องคอยสั่งการ และเข้มงวด 4. ผู้ควบคุมงานจะต้องพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่ก้าวหน้าในการทำงานเท่าที่ความสามารถของเขาจะทำให้ก้าวหน้าไปได้ และต้องหาช่องทางที่จะส่งเสริมให้ก้าวหน้าต่อไป โดยไม่ต้องห่วงเกรงหรือวิตก ว่าผู้ที่ตนส่งเสริมจะหาทางแย่งตำแหน่งของตน

ผลกระทบของการควบคุมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล

วัตถุประสงค์ประการแรกและเป็นประการสำคัญของการควบคุมงานก็คือ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้กัน เพื่อบังคับหรือกำกับให้ผลงานมีมาตรฐานและเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายอยู่ที่ผลงานจะอย่างไรก็ตามผลงานนั้นเกิดจากการกระทำของตน การควบคุมนั้นก็ย่อมหมายถึงการควบคุมคนด้วย ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น ในเรื่องนี้ ลองเงเนคเกอร์ (Longenecker, 1969:550-554) ได้กล่าวถึงระบบการควบคุมที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลตามมาดังนี้คือ 1. ทำให้คนมีทรศณะแคบ 2. ทำให้คนงานหวังผลระยะสั้นมากกว่าระยะยาว 3. อาจทำให้มีการบิดเบือนรายงานเพื่อให้ได้ตามที่ถูกควบคุม และ 4. อาจมีผลต่อขวัญกำลังใจ

ผลเสียดังที่ได้กล่าวมานั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกับความเห็นของ รัวริง เนตรโพธิ์แก้ว (2528:126) ได้กล่าวถึงผลเสียในทางปฏิบัติของบุคคลบางคนเมื่อถูกควบคุมและทำให้เขาเกิดความไม่พึงพอใจ เช่น 1. ผลเสียต่อขวัญของคนงาน 2. ขาดความสนใจในการทำงาน 3. ยึดราคาผลงานและการหมุนเวียนของพนักงานจะสูงและอาจทำให้พนักงานเกิดความเฉื่อยชา 4. การรวมกลุ่มอาจเกิดขึ้น 5. ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่แคบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ จะทำตามคำสั่งไม่สนใจคุณภาพของงานและไม่สนใจกิจกรรมอื่น ๆ 6. อาจทำให้มีการบิดเบือนรายงาน

ผลเสียดังกล่าวนี้จะส่งผลก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ในทางเสียหาย
 สุชาติ สุวรรณกุล (2527:153) ได้กล่าวถึงผู้ปฏิบัติงานอาจจะแสดงปฏิกิริยาต่อการถูกควบคุมดัง
 ต่อไปนี้ 1. จับกลุ่มนินทา ค่อด้านการควบคุม 2. แลดูอารมณ์ก้าวร้าวทำลายสิ่งของ
 3. แกล้งทำผิดเพื่อประชด 4. ทำโดยเฉียดขาดความกระตือรือร้น 5. ขาดงานบ่อย
 6. ขาดการประสานงานก่อให้เกิดความเสียหายในงาน 7. สร้างความวุ่นวายในการปฏิบัติงาน
 8. ขาดการริเริ่มขาดความคิดริเริ่ม

การปรับปรุงให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพ

จากผลเสียของการควบคุมดังได้ระบุนั้น เป็นเครื่องเตือนให้ต้องมีการปรับปรุง
 ระบบการควบคุมเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว
 (2528:127) ได้เสนอแนะวิธีการปรับปรุงระบบควบคุมเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้ 1. ควรจะ
 ให้พนักงานเจ้าหน้าที่ควบคุมกันเอง 2. กำหนดจุดควบคุมอย่างเหมาะสม 2. ใช้วิธีการควบคุม
 ที่ค่อนข้างง่าย 4. ควรอธิบายถึงสาเหตุและความจำเป็นของการควบคุม 5. ถ้าเป็นไปได้ควร
 มอบหมายงานและกระจายอำนาจโดยควบคุมเพียงกว้าง ๆ พยายามให้พนักงานรู้สึกว่าการควบคุม
 น้อยที่สุด 6. ถ้าเป็นไปได้ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการควบคุม 7. ถ้า
 เป็นไปได้ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจโดยควบคุมเพียงกว้าง ๆ พยายามให้พนักงานรู้สึก
 ว่าถูกควบคุมน้อยลง 8. ต้องมีข้อมูลป้อนคืนพนักงานเพื่อส่งเสริมและช่วยกันควบคุมโดยข้อมูลต้องทัน
 เหตุการณ์ อีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้การควบคุมงานประสบผลสำเร็จกล่าวคือ พนักงานมีความพอ
 ใจในการปฏิบัติหน้าที่ สุชาติ สุวรรณกุล (2527:153) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมงานที่
 ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ 1. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการควบคุม
 2. ชีตหลักความยุติธรรมความเสมอภาค 3. ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน
 กำหนดการควบคุมวิธีการทำงาน 4. รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หากมีการเปลี่ยนแปลง
 ระเบียบวิธีปฏิบัติจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า 5. ผู้ควบคุมจะต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 มีความเชื่อถือและเข้าใจหลักการปกครองคนตามหลักจิตวิทยาความพยายามประการสุดท้ายที่จะกล่าว
 ถึงก็คือผู้บริหารจะหาอย่างไรจึงจะให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพหมายถึงว่าไม่ประสบปัญหาการ
 ค่อด้านจากพนักงานที่ถูกควบคุมในการปฏิบัติงานในเรื่องนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2523:426) ได้
 กล่าวว่า การจะจัดให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพจะต้องทำให้ได้โดยการใช้วิธีการต่าง ๆ
 เหล่านี้ คือ 1. พยายามป้องกันมิให้พฤติกรรมของคณงานเป็นไปในทางที่ไม่ดี 2. จะต้องพิจารณา
 เลือกใช้การควบคุมจากหลายวิธีแตกต่างกัน 3. ควรจะใช้วิธีการควบคุมสมัยใหม่ "การบริหารตาม
 จุดมุ่งหมาย"(Management by Objective) 4. ใ้มีการใช้การควบคุมตามจุดสำคัญ 5. ควรใช้
 การบริหารโดยอาศัยข้อแตกต่างเป็นเครื่องมือ 6. พยายามให้มีระเบียบวิธีควบคุมที่ค่อนข้างง่าย

การมอบหมายงาน

การควบคุมงานนั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้เริ่มต้นจากการมอบหมายงานการมอบหมายงาน
 ซึ่งเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และก่อให้เกิดความรับผิดชอบแก่บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภาระ
 กิจที่ได้รับมอบหมายเป็นงานเฉพาะอย่าง การมอบหมายงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ต้องอยู่ในกระบวนการ

การจัดองค์การความล้มเหลวในการมอบหมายงานอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นจำนวนมาก ผู้บริหารที่ทำงานมากเกินไปไม่มีเวลาที่จะจัดการเรื่องที่สำคัญ ความผิดพลาด และความไม่มีประสิทธิภาพในลักษณะอื่น ๆ จะเกิดขึ้นได้เมื่อไม่มี การมอบหมายงานดังที่ เออร์วิค (Urwick อ้างถึงใน ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ 2527:198) นักวิชาการทางการบริหารได้เน้นถึงความสำคัญของการมอบหมายงานว่า "หน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ถ้าไม่มีการมอบหมายงานแล้ว การปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ จะไม่มีประสิทธิภาพ หรือแม้จะมีการมอบหมายงาน แต่กำหนดหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ มีผู้บริหารที่ไม่กล้ามอบหมายงานอย่างเหมาะสมและขาดความมั่นใจว่าจะมอบอย่างไรจะเป็นสาเหตุของความล้มเหลวที่เกิดขึ้นมากที่สุดสาเหตุหนึ่งในองค์การ"

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2527:244) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่าเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และก่อให้เกิดความรับผิดชอบแก่บุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉพาะ สมยศ นาวิกการ (2527:244) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานที่คล้ายคลึงกันว่า เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้นย่อมเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ ธงชัย สันติวงษ์ (2519:254) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ว่าหมายถึงการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการมอบหมายงานดังกล่าว ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผนและวิธีการ รวมทั้งทำการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวของกับหน่วยงานของตน และในกรณีเดียวกัน ถ้าหากว่าบุคคลดังกล่าวทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่พนักงานปฏิบัติงานในระดับที่อยู่ต่ำลงไปอีก ก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่รับมอบหมายอำนาจหน้าที่มานั้นจะมีสิทธิ ทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน อีกความเห็นหนึ่งคือ สุชาติ ประชากุล (2513:39) ให้ความหมายของคำว่า การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation) หมายถึงผู้บังคับบัญชาโอนหรือให้อำนาจหน้าที่และสร้างภาวะความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออีกนัยหนึ่งคือ หลักของการทำงานให้สำเร็จด้วยฝีมือของผู้อื่นและด้วยความพอใจรับมอบหมายอำนาจมีอิสระพอสมควรที่จะดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากการให้ความหมายของคำว่า การมอบหมายงานจากนักวิชาการที่อ้างถึงมาในที่นี้พอจะสรุปได้ว่าการมอบหมายงาน เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้รับมอบหมายงานนั้นมีสิทธิ์ มีอิสระพอสมควรที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมานั้นได้

หลักการมอบหมายงาน

งานหรือภารกิจที่ถูกมอบหมายจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยส่วนร่วมนั้น การมอบหมายงานที่เหมาะสมจึงสมควรจะได้ถูกนำมาพิจารณา และได้มีหลายท่านได้ให้ทัศนะคติไว้เช่น ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2527:218-222) ได้ให้แนวทางที่สามารถช่วยให้แน่ใจว่ามีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมโดยจะระบุเป็นข้อ ๆ

ดังนี้ 1. การมอบอำนาจอย่างเหมาะสม หมายความว่า อำนาจที่มอบให้เน้นเพียงกับความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่มีอยู่ 2. การกำหนดผลที่คาดไว้ หมายความว่า ผู้บริหารควรกำหนดผลที่คาดไว้อย่างชัดเจนเช่นเป็นตัวเลข เป็นต้น 3. การพิจารณาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บริหารต้องพิจารณาประสบการณ์หลังและสติปัญญาของผู้ที่จะรับมอบหมายงานโดยทั่วไป บุคคลที่มีความสามารถมากจะได้รับมอบหมายงานมาก 4. ต้องแน่ใจว่าได้ชี้แจงอำนาจหน้าที่ชัดเจน หมายความว่า ควรจะระบุให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร 5. การเปลี่ยนแปลงแก้ไขอำนาจหน้าที่ หมายความว่า ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ยืดหยุ่นได้เกี่ยวกับชนิดและความมากน้อยของอำนาจหน้าที่ที่มอบหมายเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก 6. ปฏิบัติตามหลักการที่มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวและตามลำดับสายการบังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บริหารควรจะมีมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อที่บุคคลแต่ละคนจะได้รายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวหรืออย่างน้อยที่สุดและปฏิบัติตามหลักสายการบังคับบัญชา 7. การสร้างความเต็มใจในการมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่ หมายความว่า ผู้บริหารพึงไว้วางใจผู้รับมอบหมายงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ได้ถูกคิดแล้วว่าเหมาะสม

ผู้ที่กำหนดหลักของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพโดยได้ระบุไว้อย่างกระชับรัดคือ ลมยศ นาวิกการ (2525:248) ซึ่งเน้นให้เห็นว่าหลักการมอบหมายงานที่ดีนั้นมีเพียง 3 ประการเท่านั้นคือ 1. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ หมายความว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่จะต้องได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอในการปฏิบัติด้วย 2. หลักสายบังคับบัญชา หมายความว่า สมาชิกขององค์การควรจะรู้ว่าพวกเขาอยู่ที่ไหนในสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจว่า พวกเขาสามารถมอบหมายงานไปยังใครได้ ใครสามารถมอบหมายงานมายังพวกเขาได้และพวกเขาต้องรับผิดชอบต่อใคร 3. หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หมายความว่า บุคคลแต่ละคนภายในองค์การควรจะรายงานตัวไปยังผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพราะการมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคนทำให้เกิดความสับสนและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบได้

อีกท่านหนึ่งที่ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญทำให้การมอบหมายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521:274-276) ได้กล่าวไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้คือ 1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นผู้ที่เต็มใจที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ เข้ามามีบทบาทหรือได้เข้ามาร่วมทำงานในความรับผิดชอบ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้ว่า ควรจะมอบอำนาจอย่างไร ควรจะมอบอำนาจอะไรบ้าง และควรจะมอบอำนาจเมื่อใด 2. ความสามารถหรือสมรรถภาพในการพิจารณาคัดเลือกผู้ได้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาที่จะมอบอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดจะต้องรู้ประวัติการศึกษา วัชระประสบการณ์และรู้ความสามารถโดยทั่ว ๆ ไปของผู้เป็นเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกบุคคลที่เชื่อถือไว้วางใจและเห็นสมควรที่จะได้มาร่วมทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและต้องรับผิดชอบร่วมกันได้ 3. มีผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งยอมรับมอบหมายงานและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ผู้บังคับบัญชาคควรพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ปริมาณงาน ความก้าวหน้า ตลอดจนการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4. การกำหนดอำนาจหน้าที่การทำงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน ข้อนี้เป็น การแสดงถึงสิ่งที่มีผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องทำว่ามีอะไรบ้างและจะต้องทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แค่นั้น เพียงใด

ซึ่งเป็นผลงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดขึ้น และให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำให้ได้ตามนั้นนั่นเอง 5. การกำหนดงานที่มอบหมายอย่างชัดเจน ขอบนี้หมายความว่า การโอนหรือมอบหมายงานบางอย่างไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการ เช่น มอบหมายให้จ่ายเงินหรือใช้เงิน มอบหมายให้ลงนามหนังสือให้ตอบโต้มากน้อยแค่ไหน เป็นต้น นั้นจะต้องระบุไว้ให้ชัดเจน 6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดีไว้อย่างชัดเจน ในการยอมรับมอบหมายงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นสมควร โดยจะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และสภาวะการต่าง ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอยู่ในขณะนั้น

นอกจากแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้เป็นหลักในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สมยศ นาวิการ (2525:262) ได้เสนอเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำการมอบหมายงานทุกอย่างมีประสิทธิภาพโดยอ้างถึง แอลเลน (Allen) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงหลักการมอบหมายงานทุกอย่างดังต่อไปนี้ คือ 1. กำหนดเป้าหมาย หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวถึงความมุ่งหมายและความสำคัญของงานที่พวกเขาได้รับมอบหมายพวกเขาควรจะรับรู้ถึงมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานเหล่านี้ 2. ระบุถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ หมายความว่าผู้อยู่ได้บังคับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวชัดเจนถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพวกเขา 3. จูงใจผู้อยู่ได้บังคับบัญชา หมายความว่าความท้าทายของงานที่เพิ่มขึ้นแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจะกระตุ้นให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติงานที่มอบหมายให้เสมอไปผู้บริหารต้องทำการจูงใจผู้อยู่ได้บังคับบัญชาด้วยการให้ความสำคัญกับความต้องการและเป้าหมายของพวกเขา 4. ต้องการความสำเร็จของงาน หมายความว่าหน้าที่ของผู้บริหาร คือการให้แนวทาง ช่วยเหลือ และให้ข้อมูลกับผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาต้องทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จอย่างแท้จริง 5. ทำการฝึกอบรม หมายความว่าผู้บริหารจะฝึกอบรมผู้อยู่ได้บังคับบัญชาให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้น 6. กำหนดการควบคุมที่ดีพอ หมายความว่าผู้บริหารไม่ควรจะใช้เวลาของพวกเขาทั้งหมดตรวจสอบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดีแค่ไหน ระบบการควบคุมที่ไว้ใจได้ไม่ควรใช้เวลาของผู้บังคับบัญชามากนัก

จากหลักการมอบหมายงานของนักวิชาการตามที่ได้อ้างถึงแล้วนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า โดยสรุปแล้วผู้บังคับบัญชาหรือผู้มอบหมายงานพึงมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ 1. ผู้มอบหมายงานพึงมอบอำนาจให้กับผู้รับมอบหมายงานเหมาะสมกับงาน 2. ผู้มอบหมายงานพึงกำหนดผลงานที่ต้องการไว้ให้ชัดเจน 3. ผู้มอบหมายงานต้องคำนึงถึงประสบการณ์หลังและสติปัญญาของผู้รับมอบหมายงาน 4. ผู้มอบหมายงานต้องชี้แจงอำนาจหน้าที่ที่มอบให้อย่างชัดเจนแก่ผู้รับมอบหมายงาน 5. ผู้มอบหมายงานยอมยืดหยุ่นให้ผู้รับมอบหมายงานใช้อำนาจแก้ปัญหาอื่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกได้บางกรณี 6. ผู้มอบหมายงานระบุผู้ที่ต้องปรึกษาหรือรายงานไว้ 7. ผู้มอบหมายงานต้องไม่วิตกกังวลหรือไม่ไว้ใจกับการปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมาย

ประโยชน์ในการมอบหมายงาน

ดังที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมอบหมายงานมาแล้วว่าถ้าหากปราศจากการมอบหมายงานแล้วไม่มีองค์การใดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นย่อมหมายถึงว่าการมอบหมาย

งานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะมองข้ามไปไม่ได้ นอกจากจะเป็นสิ่งจำเป็นแล้วยังเป็นสิ่งที่มีประโยชน์
 ดังที่ มานพ สวามิชัย (2527:161) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการมอบหมายงานว่าจะยังเกิดผล
 ดีอย่างน้อย 3 ประการคือ 1. ช่วยลดภาระของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ง่ายและมี
 รายละเอียดมากซึ่งถ้าได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติผู้บริหารก็ไม่ต้องเสียเวลาให้ เรื่องเหล่านี้
 2. ช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกฝนตนเองสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานที่ยากและมีความสำคัญขึ้นไปได้ตามลำดับ
 3. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่เชื่อและยอมรับกันว่า การมอบหมาย
 งานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชา
 ได้ยินยอมและเชื่อถือตน จะเห็นว่าประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งลองฝ่ายคือฝ่ายผู้มอบหมายงานและผู้รับ
 มอบหมายงานซึ่งมีอีกท่านหนึ่งคือ สุชาติ ประชากุล (2513:48) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการ
 มอบหมายงานในแนวเดียวกันแต่แยกย่อยละเอียดกว่าดังนี้

ก. ประโยชน์ที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาประกอบด้วย 1. แบ่งเบาภาระ 2. ช่วยให้หัวหน้า
 หน่วยงานมีเวลากำหนดนโยบาย วางแผนหรือคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ เกิดขึ้น 3. ทำให้รู้ปัญหาของ
 งาน 4. รู้ความสามารถของลูกน้อง 5. ทำให้ลูกน้องรักใคร่นับถือ เพราะไม่ทวงอำนาจ
 6. ได้คนดีมีฝีมือไว้ทำงาน 7. ลูกน้องไม่โยนงาน สะดวกแก่การควบคุม

ข. ประโยชน์ที่เกิดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย 1. เกิดความพอใจที่ได้รับควมไว้วางใจ
 2. เป็นการฝึกงาน 3. ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ 4. ทำให้รู้จักรับผิดชอบ
 5. เป็นการบารุงกำลังใจในการทำงาน

ค. ประโยชน์ต่อองค์การเป็นลุ่มรวมประกอบด้วย 1. ได้ปริมาณงานมากและรวดเร็ว
 2. แบ่งงานกันทำ คนไม่ล้างาน 3. งานไม่ค้างคั่ง 4. แก้ปัญหาการก้าวถ่าง 5. ก่อให้เกิด
 ระเบียบแบบแผนที่ดี 6. เป็นการใช้คนได้เต็มเกณฑ์ 7. สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

ประโยชน์ของการมอบหมายงานนอกจากที่ได้อธิบายมาแล้ว ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์
 (2527:199-201) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการมอบหมายงานซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าครอบคลุมทุกด้าน
 ดังมีใจความสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้ 1. การมอบหมายงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดการกระทำ
 ในทันที หมายความว่า การได้รับมอบหมายอำนาจ ย่อมมีสิทธิตัดสินใจได้ทันทีไม่ต้องรอ 2. การ
 มอบหมายงานช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น หมายความว่าผู้บริหารไม่ต้องปฏิบัติงานที่
 ง่าย ๆ หรือมีรายละเอียดมากแต่ไม่ซับซ้อน 3. เป็นการมอบหมายงานเข้าการฝึกอบรมทางประ
 สบการให้แก่เจ้าหน้าที่ หมายความว่าให้พนักงานซึ่งจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้บริหารในอนาคต
 ได้เกิดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 4. การมอบหมายงานช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น หมายความว่า
 ผู้บริหารไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ไปทุกเรื่อง ปัญหาบางเรื่องผู้รับมอบหมายอำนาจระดับล่างตัดสินใจ
 ได้ดีกว่า 5. การมอบหมายงานช่วยให้กำลังใจดีขึ้น หมายความว่าพนักงานส่วนใหญ่พอใจ
 อำนาจหน้าที่เพราะอำนาจหน้าที่ช่วยให้พวกเขาเกิดความภูมิใจในการทำงาน พนักงานอาจจะไม่
 พอใจที่ไม่ได้รับมอบหมายอำนาจให้ปฏิบัติหรือตัดสินใจภายในขอบเขตที่พวกเขามีความรู้ดีกว่ามีความ

สามารถ

สรุป การมอบหมายงาน (Delegation) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบปฏิบัติ ; งานอย่างใดอย่างหนึ่งแทนนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วก็ตาม ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาก็ยังคงมีอยู่มิใช่เป็นการมอบหมายงานที่ขาดลอยไปโดยไม่มี การเหลียวแลหรือ ควบคุมอีกเลย ผู้มอบหมายงานทุกคนจะต้องตระหนักว่าเขายังคงต้องรับผิดชอบอยู่ และจะปิดความ รับผิดชอบให้พ้นตัวไม่ได้ สำหรับขนาดของการมอบหมายงานจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่นสภาพบรรยากาศขององค์การ ลักษณะของงานที่ทำ และความเข้าใจและ เต็ม ใจของผู้บริหาร ข้อที่พึงระวังประการหนึ่งก็คือ การมอบหมายงานจะต้องมิใช่เป็นการมอบหมาย งานอย่างชนิดที่เรียกว่าขาดลอยโดยไม่มี การควบคุมอีกเลย การควบคุมและติดตามงานที่มอบหมาย ไปแล้วจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ

งานบริหารภายในโรงเรียน

งานบริหารภายในโรงเรียนที่เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรับผิดชอบนั้น หมายถึงงานที่จะต้องจัดการดูแลและควบคุมการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุภารกิจของการจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพงานดังกล่าวนี้ นักการศึกษา นักวิชาการทางการศึกษาต่าง ๆ ได้กำหนดงาน ของผู้บริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกันเช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2528:5) ได้กำหนดงานของ ผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการคือ 1. งานวิชาการ 2. งานกิจการนักเรียน 3. งาน บุคลากร 4. งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการการศึกษา 5. งานบริการทั่วไป อุดการ การเงินและพัสดุ 6. งานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

การแบ่งลักษณะงานบริหารโรงเรียนดังที่ระบุมานี้มีล่วนคล้ายคลึงกับ วิทยุ สาธร (2519:422) ซึ่งได้กล่าวถึงภารกิจในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า มีงานสำคัญ 7 ประ การ ได้แก่ 1. การสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การสัมพันธ์กับชุมชน 4. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน 5. การบริหารอาคารสถานที่และ บริเวณ 6. การจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน 7. การบริหารการเงินและธุรกิจต่าง ๆ

การแบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ นั้น วิจิตร ศรีสอาน (2520:73-75) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 8 ประการ คือ 1. ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 2. ปฏิบัติงานในการวางตัวบุคลากร 3. ปฏิบัติงานในการจัดสรรเวลาและสถานที่ 4. ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดหาและจัดใช้วัสดุอุปกรณ์และ อาคารสถานที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด 5. มีหน้าที่ส่งเสริมการเรียนการสอน 6. มีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 7. มีหน้าที่จัดโปรแกรมการอบรมเพื่อปรับปรุงการ เรียนการสอน 8. มีหน้าที่ประเมินความต้องการของโรงเรียน ประเมินผลกระบวนการเรียนการ สอนและการผลิตของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุง

อีกท่านหนึ่งที่ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนต่างออกไป โดยเน้นที่บทบาทของผู้บริหาร คือ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524:38) ได้กล่าวถึงภารกิจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของการบริหารโรงเรียน 4 ประการคือ 1. เป็นตัวแทนของโรงเรียนหรือสถาบัน 2. เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือให้คำแนะนำ 3. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น 4. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงสุดของโรงเรียน

จากภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้อ้างถึงมาแล้วนั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจในการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยขอสรุปเป็นภาระกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในการบริหารการศึกษาตามลักษณะงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา 6 ประการ คือ 1. การบริหารงานวิชาการ 2. การบริหารงานกิจการ 3. การบริหารทั่วไป-ธุรการ การเงินและพัสดุ 4. การบริหารงานบุคลากร อาคารสถานที่และบริเวณ 6. การสร้างสัมพันธ์กับชุมชน

ถ้าพิจารณางานทั้งระบบโรงเรียนแล้ว ในงานแต่ละงานข้างต้นนี้สามารถแยกย่อยเป็นกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. งานวิชาการ

การจัดหาหลักสูตรแผนการสอนและคู่มือครู การจัดทำโครงการสอน การจัดทำตารางสอน การพิจารณาภาระของครู การเลือกแบบเรียน การประเมินผลการศึกษา การนิเทศการสอน การจัดห้องสมุด การแบ่งกลุ่มนักเรียนและ การจัดกิจกรรมนักเรียน

2. งานกิจการนักเรียน

การจัดบริการแนะแนว การรักษาวินัยโรงเรียน การบริการสุขภาพ การจัดหาอาหารกลางวัน การจัดร้านค้าในโรงเรียน การจัดให้ความปลอดภัยแก่นักเรียน การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน

3. งานบริหารทั่วไป-ธุรการ การเงินและพัสดุ

งานสารบรรณและการติดต่อทั่วไป การเงินการบัญชีต่าง ๆ การทำงบประมาณประจำปี การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ การควบคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ การทำทะเบียนและรายงานต่าง ๆ การบริหารงานบุคลากรที่ไม่เกี่ยวกับการสอน การออกไปรับรองและเอกสารอื่น ๆ แก่นักเรียน และการประชาสัมพันธ์ทั่วไป

4. งานบุคลากร

การกำหนดความต้องการอัตราภา้ล้งครู-ภารโรง เสนอจ้างครูใหม่ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบบุคลากรในโรงเรียน การมอบหมายงานและความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน การจัดปฐมนิเทศครูบรรจใหม่ การเสนอให้ครูเดินทางไปประชุมทางวิชา

การสัมมนาหรือศึกษาคู่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งที่เหมาะสม

5. งานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารการศึกษา

การเสนอจัดสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบและอาคารอื่น ๆ การดูแลรักษาอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกการศึกษา การเสนอจัดหา จัดซื้ออุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกการศึกษา การตัดสินใจใช้พื้นที่อาคารและบริเวณโรงเรียน

6. งานด้านสัมพันธ์ชุมชน

การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน การจัดทำเอกสารเผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมโรงเรียน การลงลูกเสือ-เนตรนารี วงดนตรีเข้าร่วมในงานต่าง ๆ ของชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมท้องถิ่นและ การเข้าร่วมกิจกรรมฟื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่นในโรงเรียน

สรุป

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นเรื่องซีให้เห็นความสำคัญของการควบคุมที่มีต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต่อผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ซึ่งมีหน้าที่จัดการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และจากการศึกษากฎหมาย ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 ในส่วนที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ปรากฏว่าได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนไว้อย่างน่าสนใจก็คือ ตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ในกฎหมายไม่ได้ชี้ชัดลงไปถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ การรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในการบริหารโรงเรียนซึ่งมีเป็นจำนวนมากที่ระบอบ่างกว้าง ๆ ให้ผู้บริหารทั้ง 3 ตำแหน่งหรือ 2 ตำแหน่งร่วมมือดูแลรับผิดชอบตัวอย่างเช่น การประเมินผลการเรียน (ม.49) กฎหมายระบุให้ผู้จัดการและครูใหญ่ร่วมกันรับผิดชอบ ดังนั้น จึงพบเสมอว่าผู้จัดการโรงเรียนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจาก ผู้จัดการโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง นอกจากอำนาจหน้าที่ที่ซ้ำซ้อนแล้วการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนซึ่งกฎหมายกำหนดไว้ 3 ตำแหน่งนั้นในทางปฏิบัติแล้วไม่จำเป็นต้องประกอบด้วยบุคคล 3 บุคคลเสมอไปอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียวดำรงตำแหน่งทั้ง 3 ตำแหน่งก็สามารถปฏิบัติได้ ซึ่งยังเพิ่มความแตกต่างกันในระหว่างโรงเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยเหตุนี้การที่จะระบ่วงานอะไรคืองานของผู้รับใบอนุญาต ของผู้จัดการหรือของครูใหญ่ โดยเฉพาะนั้น ไม่สามารถตอบได้โดยล้นรวม เว้นแต่ต้องการจะทราบเป็นรายโรงเรียนเท่านั้น

อนึ่งการศึกษาสภาพและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จึงต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาว่าในบรรดางานทั้งหลายที่มีการปฏิบัติอยู่ในโรงเรียนต่าง ๆ นั้นใครคือผู้มอบหมายงาน เมื่อทราบแน่ชัดแล้วจึงจะศึกษาพฤติกรรมการติดตามกำกับควบคุมงานของผู้

มอบหมายงานต่อไปได้จากแนวความคิดดังกล่าว จึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ โดย ครอบคลุมพฤติกรรมการติดตามควบคุมและกำกับงานของผู้มอบหมายงานคือ การมอบหมายงาน พฤติกรรมการควบคุมก่อนมีการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการควบคุมขณะมีการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย