



หลักการมอบหมายงานตามที่คณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย

นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

PRINCIPLES OF DELEGATION AS PERCEIVED BY THE SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATOR



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา
โดย วรรณสิริ สร้างเอี่ยม
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง)

58252921 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณูปถัมภ์

คำสำคัญ : หลักการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน

นางสาว วรณสิริ สร้างเอี่ยม: หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ

การวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. ความแตกต่างของหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน และ 3. ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล คือ 1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 2. แบบสอบถามความคิดเห็น 3. แบบสอบถามเพื่อยืนยัน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 336 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) สถิติทดสอบค่าเอฟ (F-test) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1. หลักของการนิยามหน้าที่ 2. หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ 3. หลักการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ 4. หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา 5. หลักของความรับผิดชอบต่อผู้มอบอำนาจ 6. หลักของสายบังคับบัญชา และ 7. หลักของข้อยกเว้น

2. ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 องค์ประกอบคือ หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา และหลักของข้อยกเว้น

3. ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย

58252921 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : PRINCIPLE OF WORK DELEGATION IN THE OPINION

MISS WANNASIRI SRANGIEM : PRINCIPLES OF DELEGATION AS PERCEIVED BY THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATOR THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

The purposes of this research were to determine 1) The major components of the Principles of delegation as perceived by the secondary school administrator , 2) The differences of the Principles of delegation as perceived by the secondary school administrator when classified by the size of school and 3) The result of the confirmation of the principles of delegation as perceived by the secondary school administrator. The instruments employed for data collection were an unstructured interview, an opinionnaire and a checklist for verify of the components the sample of this study were 336 secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The statistic for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, confirmatory factor analysis, F-test and content analysis.

The findings of this study were as follows:

1. There were 7 major components of the principles of delegation as perceived by the secondary school administrator 1. Principle of Functional Definition, 2. Principle of Result Expected, 3. Principle of Parity of Authority and Responsibility, 4. Principle of Unity of Command, 5. Principle of Absoluteness of responsibility, 6. The Scalar Principle and 7. Principle of Exception.

2. The differences of the principles of delegation as perceived by the secondary school administrator found that two components were different at .05 such as Principle of Unity of Command and Principle of Exception.

3. The result of the confirmation of the model of the principles of delegation were accurate, appropriate possible, and utility.

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำงานวิจัยเรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทรรักษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทรรักษ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องและ ให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านในความกรุณาอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คณะผู้บริหารและบุคลากรครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลสำหรับการทำวิจัย ในทุกขั้นตอนอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้วิจัยทุกคน และผองเพื่อนที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสำคัญให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการดำเนินการวิจัย

ขอขอบคุณนักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่นพี่ และเพื่อน ๆ รุ่นที่ 13/2 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้กำลังใจและ ให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัยทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจและอำนวยความสะดวกในการเรียนและการดำเนินการวิจัยเสมอมา

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ญาติมิตรและครอบครัว ตลอดจนผู้มีอุปการคุณต่อผู้วิจัยทุกท่าน

วรรณสิริ สร้างเยี่ยม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
สารบัญแผนภูมิ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	12
ข้อคำถามของการวิจัย.....	12
สมมติฐานของการศึกษา.....	13
กรอบแนวคิด ทฤษฎีสำคัญที่ใช้ในการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	24
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	25
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับหลักการมอบหมายงาน.....	25
ความหมายของการมอบหมายงาน (Delegation).....	25
องค์ประกอบของการมอบหมายงาน.....	31
ขั้นตอนการมอบหมายงาน.....	48
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานมอบหมายงาน.....	54

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน.....	56
ข้อควรคำนึงในการมอบหมายงาน.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	61
ระเบียบวิธีวิจัย.....	65
แผนแบบการวิจัย	65
ประชากร.....	65
กลุ่มตัวอย่าง	66
ตัวแปรที่ศึกษา.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	71
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	73
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร	74
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย	90
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	99
สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์.....	108
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	114
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา	116
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) หลักการ มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	128

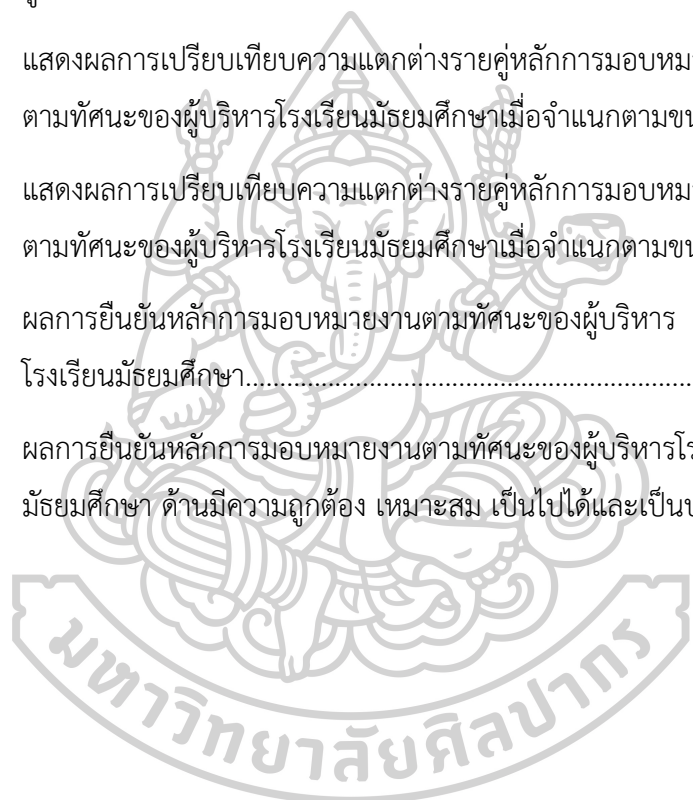
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	145
ตอนที่ 3 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	160
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	165
สรุปผลการวิจัย	165
อภิปรายผล	169
ข้อเสนอแนะการวิจัย	179
ข้อเสนอแนะในการวิจัยทั่วไป.....	179
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	180
รายการอ้างอิง.....	181
ภาคผนวก	188
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย แบบ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	189
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือ วิจัย ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย	194
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้ เครื่องมือ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย.....	210
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามการวิจัยเรื่องหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	218
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันหลักการมอบหมาย งานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ยืนยัน หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสอบถามเพื่อยืนยัน หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการยืนยันหลักการ มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์.....	238



สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	66
ตารางที่ 2	ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	75
ตารางที่ 3	ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	91
ตารางที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	100
ตารางที่ 5	ตัวแปรหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	109
ตารางที่ 6	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	114
ตารางที่ 7	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	116
ตารางที่ 8	ค่าดัชนีที่ใช้พิจารณาความกลมกลืนสอดคล้อง	128
ตารางที่ 9	การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลหลักการมอบหมายงานตามทัศนะ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	131
ตารางที่ 10	การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของการนิยาม หน้าที่	133
ตารางที่ 11	การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของการคาดหวัง ความสำเร็จในการปฏิบัติ	135
ตารางที่ 12	การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของ การใช้อำนาจและความรับผิดชอบ.....	137
ตารางที่ 13	การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของเอกภาพ ในการบังคับบัญชา.....	139
ตารางที่ 14	การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของ ความรับผิดชอบของ ผู้มอบอำนาจ	141

ตารางที่ 15	การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของ สายบังคับบัญชา	143
ตารางที่ 16	การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของข้อยกเว้น.....	145
ตารางที่ 17	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	146
ตารางที่ 18	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของ ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน	157
ตารางที่ 19	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่หลักการมอบหมายงาน ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน	159
ตารางที่ 20	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่หลักการมอบหมายงาน ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน	160
ตารางที่ 21	ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	161
ตารางที่ 22	ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์	251



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	20
ภาพที่ 2 ขอบเขตการศึกษาการมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยัง หัวหน้างานในองค์การธุรกิจ.....	28
ภาพที่ 3 องค์ประกอบการมอบหมายงาน	32
ภาพที่ 4 หลักเกณฑ์การมอบอำนาจ	33
ภาพที่ 5 กระบวนการมอบหมายงาน	39
ภาพที่ 6 กระบวนการมอบอำนาจหน้าที่	49
ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	64
ภาพที่ 8 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย	65



สารบัญแผนภูมิ

			หน้า
แผนภูมิที่ 1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา		130
แผนภูมิที่ 2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่.....		132
แผนภูมิที่ 3	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่.....		134
แผนภูมิที่ 4	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ		136
แผนภูมิที่ 5	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา.....		138
แผนภูมิที่ 6	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของ ผู้มอบอำนาจ		140
แผนภูมิที่ 7	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา.....		142
แผนภูมิที่ 8	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น.....		144

บทที่ 1

บทนำ

การจัดการศึกษามีการปรับปรุงและวิวัฒนาการเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงของโลกที่ทันสมัยมากขึ้น การจัดการศึกษายุคหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้เริ่มมีแผนการศึกษาชาติขึ้นเป็นการระบุแนวทางการจัดการศึกษา ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการศึกษาแต่ละระดับในภาพรวม มีการกำหนดโครงสร้างของการศึกษา โดยแบ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับหรือระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน เป็นการนำความรู้ทางวิชาการ รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนมาจากประเทศตะวันตกจวบจนถึงปัจจุบัน แม้จะมีการปรับปรุงหลักสูตรก็ครั้งก็ตาม สภาพการศึกษาไทย สภาพการจัดการศึกษาไทย มีระบบการบริหารเป็นระบบราชการที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารราชการแผ่นดิน แบ่งออกเป็นการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยมีหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินงานในสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายหรือเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนกำหนด โดยที่สามารถแบ่งงานให้แก่บุคคลตามความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ซึ่งผู้บริหารแบ่งได้ออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง หากเป็นการบริหารในระดับโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจะจัดอยู่ในผู้บริหารระดับกลาง เพื่อดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนด ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารระดับล่างได้นำแผนงานไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนตามแนวทางของการบริหารให้เป็นไปตามกฎหมายและนโยบายของรัฐที่กำหนด โดยนำเทคนิคการบริหารรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ดำเนินการเมื่อนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดขึ้นใหม่ การบริหารและตัวผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพในการบริหารเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์นั้น ๆ สุภา ทองเจริญ ได้อธิบายถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาว่าบทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ประสบผลสำเร็จโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้ เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ , เป็นผู้นำในการบริหาร ยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน , เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ , เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ , เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน , เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง , เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์ , เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม

คิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ , เป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน และเป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน นอกจากนี้ สุภา ทองเจริญยังกล่าวอีกด้วยว่าผู้บริหารที่ดีจึงต้องสำรวจตนเองถึงข้อบกพร่องและ หาแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการใหม่และการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน¹

ในส่วนของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา ว่า มี 2 ด้าน คือ 1) การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการ เรียนการสอน 2) การบริหารการศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย รวมทั้งมารดา บิดา ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดทั้งชมรม มูลนิธิ สมาคมต่าง ๆ ในสังคม²

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหาร ต้องมีการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามนโยบายตามที่รัฐกำหนด ซึ่งผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ โดยมีการกระจายอำนาจในการดำเนินการเพื่อ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และตามแนวนโยบายที่วางไว้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการ

¹ สุภา ทองเจริญ, บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 5 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts>.

² พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปฏิรูปการเรียนรู้ ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.vcharkarn.com/vcafe/220320.

จัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลาย ในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดังปรากฏในบัญญัติ มาตรา 39 ที่ว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่าง มีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็น โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคล สิ้นสุดลง”

เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสอดคล้องกับบทบัญญัติดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลขึ้นโดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและการจัดการสถานศึกษา ดังนี้³

1. การบริหารวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้ กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษา ดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็น อิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

³ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบ นิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2546).

รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การปฏิรูปการศึกษาเป็นการปรับเปลี่ยน พัฒนาการศึกษา มุ่งสร้างคนดีให้กับสังคมเพื่อเป็นพลังในการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติอารยประเทศบนพื้นฐานของวัฒนธรรมและความเป็นไทย จะเห็นได้ว่าประเทศที่มีระบบการศึกษามีประสิทธิภาพและรัฐบาลตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการศึกษา ประเทศนั้นจะมีความเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากประเทศจะมีชุมชนทรัพย์แห่งสติปัญญาจำนวนมากอยู่ในประเทศของตน ตรงข้ามกับประเทศที่ระบบการศึกษาด้อยคุณภาพ ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างไม่เหมาะสม ส่งผลให้ประเทศนั้นล้าหลัง ยากจนมีไม่ทัดเทียมกับนานาชาติประเทศ ดังนั้นประเทศไทยจึงตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาอย่างจริงจัง โดยให้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา โดยวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติการศึกษาซึ่งได้ถูกกำหนดเป็นนโยบายระดับชาติ ส่งผลต่อความเป็นไปของประเทศในอนาคต ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาจึงต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคนเพื่อก่อให้เกิดการใช้ศักยภาพของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาตนเอง และการสร้างสังคมนั้น

ผลของการปฏิรูประบบการศึกษาจะทำให้ระบบการศึกษาของไทยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ประชากรไทยมีคุณภาพมากขึ้นเช่นกัน อย่างไรก็ตามการปฏิรูประบบการศึกษานอกจากจะปฏิรูประบบแล้วยังต้องปฏิรูปบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ ครู อาจารย์ ผู้บริหาร หลักสูตรการศึกษา ผู้เรียน บิดามารดา ผู้ปกครอง ผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชน ศิลปิน ผู้มีอำนาจทางเศรษฐกิจ เป็นต้น ทั้งนี้กลุ่มคนในสังคมจะต้องสามารถมีส่วนร่วม ถ่ายทอดอิทธิพล อุดมการณ์ทางการศึกษาตามแนวทางที่ต้องการปฏิรูป

ให้กับเด็ก ๆ และเยาวชนของชาติอันจะเป็นการช่วยให้การพัฒนาทางการศึกษาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีพลังมากยิ่งขึ้น

การปฏิรูปการศึกษา เกิดจากสาเหตุหลายปัจจัย⁴ นำมาซึ่งการปฏิรูปการศึกษาทั้งด้านการจัดการศึกษา ระบบการศึกษา รวมทั้งการบริหารการศึกษาซึ่งเป็นลักษณะของการกระจายอำนาจทั้งหน่วยงานภายนอกและบุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาอย่างยิ่ง ในยุคปฏิรูปการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารจึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณลักษณะของนักบริหารที่ดีควรมีลักษณะ . เฉลียวฉลาด มีความสามารถรอบด้าน กระตือรือร้นอยู่เสมอ ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ กล้าหาญทั้งกายและใจ มีความคิดริเริ่ม รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา เสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม วางตัวดี กระตุ้นให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานของตน ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีมให้ทำงานแทนกันได้ และใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ⁵ ซึ่งองค์การทั้งภาครัฐหรือเอกชน ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด และมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน ดังนั้นบุคลิกภาพของผู้บริหารเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือศรัทธา นำมาซึ่งการให้ความร่วมมือ สามารถยืนอยู่ในหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การบริหารให้บรรลุผลสำเร็จใช้ความรู้ความสามารถ น้อยกว่าข้อมูลข่าวสารและบุคลิกภาพ แบบของผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษามีคุณลักษณะ ดังนี้⁶ ปฏิรูป เพื่อให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะทางด้านภาษา การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักพัฒนา โดยที่จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นอยู่เสมอ ในยุคประชาธิปไตย ผู้บริหารที่บริหารแบบตัวเองเป็นใหญ่ จะพบแต่ความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดี และการทำงานเป็นประชาธิปไตยเท่านั้น จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ประสาน เป็นการใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการให้

⁴ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.vcharkarn.com/vcafe/220320.

⁵ บุรุษชัย จงกลณี, **คุณธรรมของนักบริหาร** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สัตยการพิมพ์, ม.ป.ป.)

⁶ สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 5 ป,” **วารสารครูขอนแก่น** 1, 2 (ธันวาคม 2544): 20-21.

เกียรติ และปูนบำเหน็จรางวัล ยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี รู้ว่างานที่สำเร็จเป็นผลงานของใคร จึงจะให้ คุณให้โทษได้อย่างยุติธรรม อย่าใช้อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวมาเป็นเครื่องตัดสินใจ ประนีประนอม ต้องไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานของตนเองเป็นเด็ดขาดให้มอง หน่วยงานเป็นที่ตั้งไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดคุยกับบุคคลต่าง ๆ พูดโน้มน้าวใจได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ และประชาสงเคราะห์ คือต้องห่วงใย ผู้ร่วมงานและช่วยเหลือตลอดเวลา มีการประสานหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รู้จักให้อภัยผู้ร่วมงานเมื่อทำผิดพลาด อีกทั้งต้องเป็น กัลยาณมิตรกับทุกคน มีความเกรงใจผู้ร่วมงาน ดังนั้นการเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ เกิดความชื่นชม ศรัทธา เชื่อมั่น นับเป็นต้นแบบของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนยิ่งเป็นแบบที่จจะต้อง ไม่มีตำหนิ อย่าใช้อำนาจ หรือใช้ให้เป็น ยิ่งใช้อำนาจมากก็ยิ่งจะหมดอำนาจ ไม่เหมือนความรู้อะไร และ ประสบการณ์ ยิ่งใช้มากก็ยิ่งได้มาก

ทั้งนี้ ผู้บริหารเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถปฏิรูปการศึกษาได้ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติที่ระบุให้มีการกระจายอำนาจ ผู้บริหารจึงต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีตำแหน่ง รองลงมา และมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างงาน หรือแม้กระทั่งการกระจาย อำนาจสู่หน่วยงานภายนอกแต่เป็นการกระจายอำนาจโดยใช้หลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เท่านั้น แต่เนื่องจากในการมอบหมายงานจากผู้บริหาร อาจมีความยุ่งยากในการตัดสินใจมอบหมาย งานนั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ อาทิ การคัดเลือกบุคคลที่คิดว่ามีความสามารถเข้ามา ช่วยงาน , วัฒนธรรมองค์การ , ลักษณะของงานที่ทำซึ่งงานที่มีลักษณะค่อนข้างง่าย เหมาะสม ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำแทนได้ ผู้บริหารก็จะมอบหมายให้บุคคลอื่นทำแทนได้ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหาร ที่มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ จะต้องมึศิลปะของการมอบหมายงานโดยจะต้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติส่วนบุคคล ในด้านการยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจในการ ตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจะเปิดโอกาสให้บุคคลที่รับมอบหมายแทนตนกระทำความผิดได้ และเต็มใจที่จะกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบและการควบคุมงานที่เหมาะสม แต่เนื่องจาก สถานศึกษาแต่ละแห่งที่มีการดำเนินงานตามโครงสร้างงานตามพระราชบัญญัติการศึกษามีบุคลากร จำนวนไม่เท่ากัน โดยไม่ว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่หรือขนาดใหญ่พิเศษ ก็ต้อง ดำเนินงานจำนวนที่เท่ากัน ซึ่งปัญหาการมอบหมายงานจะเกิดชัดเจนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก เนื่องจากบุคลากรที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานตามกระบวนการมีจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่ บุคคลหนึ่ง คนอาจได้รับการมอบหมายงานหลายหน้าที่ หลายตำแหน่ง ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบและวิธีการมอบหมายงานของ ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้นตามที่กล่าวมาข้างต้น

ปัญหาของการวิจัย

การปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษาขนาดใหญ่ เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งปัญหาทางการศึกษามีจำนวนมากและมีมาอย่างยาวนานต่อเนื่องการแก้ไขเป็นไปได้ด้วยวิธีการปกติ จำเป็นต้องเปลี่ยนระบบและเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติและผู้นำทางการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวคิดที่ถูกต้อง ในการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติดังกล่าว สภาพการณ์ทางด้านระบบบริหารและการจัดการจะเปลี่ยนไปมาก เช่น มีการกระจายอำนาจทั้งในด้านบริหารและด้านวิชาการลงสู่ระดับพื้นที่ โดยชุมชน ประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเข้ามามีบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษาในพื้นที่ของตนอย่างมาก ประชาชนจะเข้ามามีส่วนในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ และร่วมติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาในท้องถิ่น ในส่วนของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จะต้องมึลักษณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลายมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความแตกต่างของท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากสภาพแวดล้อมในชุมชนและสังคมที่เป็นจริงโดยเน้นการปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลไปถึงเรื่องของการวัดและประเมินผลด้วย สำหรับสถานศึกษาจะมีบทบาทในการจัดการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ (School Based Management) จึงต้องการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและการถ่ายทอดความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาของประสิทธิภาพของระบบและกระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเป็นประเด็นปัญหาที่มีมานาน หากระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ปัญหาอื่น ๆ คงได้รับการแก้ไขในระดับหนึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการจัดการระบบบริหารภายในเป็นอย่างดี จึงเกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารทั้งนี้ต้องอาศัยการมอบหมายงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ⁷ แต่เนื่องจากบุคลากรที่รับมอบหมายในสถานศึกษา คือครูที่ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนเป็นหลัก ครูจึงมีงานพิเศษที่นอกเหนือจากการสอนคือที่รับมอบหมายหลายงานทั้งตามโครงสร้างการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และงานพิเศษตามนโยบาย แต่อย่างไรก็ดีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างก็ยังคงเป็นบุคลากรครู ซึ่งมีหน้าที่หลักคือ ปฏิบัติการสอนอยู่นั่นเอง ส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา อาทิ

⁷ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.vcharkarn.com/vcafe/220320.

การปฏิบัติการเรียนการสอนเป็นไปอย่างไม่เต็มที่ , การปฏิบัติงานตามโครงสร้างไม่เป็นไปตามความถนัดของบุคคล เป็นต้น

ครู คือบุคลากรที่มีหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนแต่เนื่องจากการจัดการศึกษามีโครงสร้างตามระบบสายงาน ครูจึงต้องปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามแต่ที่จะได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ทั้งนี้ ความยาก ง่ายของแต่ละงานพิเศษมีความแตกต่างกันตามระเบียบที่คอยควบคุมและกำกับไว้ บุคลากรครูที่ได้รับคัดเลือกมาปฏิบัติหน้าที่จึงต้องมีความเหมาะสม ผู้วิจัย ในฐานะบุคลากรครูที่ได้รับการมอบหมายหน้าที่พิเศษจึงเกิดข้อสังเกตว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ มีบุคลากรประจำจำนวนมาก สามารถกระจายงานตามโครงสร้างได้อย่างทั่วถึง หรือสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมมารับผิดชอบให้ตำแหน่งนั้น ๆ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรจำกัด แต่เนื่องงานตามโครงสร้างยังคงเท่าเดิม บุคคลที่รับผิดชอบงานจึงต้องเป็นบุคคลเดียวแต่หลากหลายหน้าที่ อีกทั้งยังไม่มีสามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อมารับผิดชอบงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลที่มอบหมายงานจึงต้องใช้ดุลยพินิจในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานของทางราชการเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการมอบหมายงานนี้เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังคงเกิดปัญหาจากการมอบหมายงาน ทั้งจากตัวผู้บริหารเองหรือตัวผู้ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ อาจเกิดมาจากหลายสาเหตุ อาทิ ผู้บริหารขาดประสบการณ์ในการวางแผน ไม่มีประสบการณ์ในการมอบหมายงาน เป็นต้น สอดคล้องกับธนสาร บัลลังก์ปัทมา ได้กล่าวว่า ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารเกิดจาก ประเด็นหลัก ๆ 3 ประเด็นคือ ประเด็นที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง พบว่า ปัญหาคือเรื่องของการวางแผน การสร้างศรัทธาให้เป็นที่ยอมรับระหว่างผู้บริหารและครู ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ การเงินให้เป็นไปตามระเบียบราชการ ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ไม่เพียงพอ ในองค์กรมีความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เกิดการแตกแยกแบ่งฝ่าย ในองค์กร บุคลากรในองค์กรมีวัยที่ต่างกันระหว่างบุคลากรอาวุโสและบุคลากรรุ่นใหม่ องค์กรเติบโตเร็วมีบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เพิ่มขึ้นรวดเร็ว ขอบข่ายภาระงานบางฝ่ายมีมากเกินไป องค์กรขาดผู้ช่วยฝ่ายบริหารตัวจริงงานต้องมีบุคลากรที่รักษาการแทนก่อนที่ผู้บริหารจะไปรับตำแหน่ง เมื่อผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารใหม่ไปรับตำแหน่งไม่ยอมส่งมอบงาน ต้องเริ่มต้นใหม่ อำนาจการบริหารงานของผู้ช่วยผู้บริหารไม่เบ็ดเสร็จ ผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างเจ้าหน้าที่พัสดุกับบริษัทห้างร้าน ประเด็นที่ 2 ปัจจัยและวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหา หรือคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างความยอมรับด้วยการใช้แรงจูงใจด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การเสริมแรง การให้รางวัล คำชม การสนทนาพูดคุย ปรับความเข้าใจ การบริหารความเปลี่ยนแปลงจัดการกับความเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป การใช้ความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิที่มีอยู่ไปใช้ในการบริหารงาน การอาศัยกฎระเบียบ การสร้างความเป็นกันเองแสดงความเป็นพวก การวางแผนการหาวิธีแก้ปัญหา

การทำตัวอย่างปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้เห็น การรับฟังความคิดเห็นและให้โอกาสแก่บุคลากรทุกฝ่าย การบริหารความขัดแย้ง และการใช้หลักธรรม คุณธรรม และประเด็นที่ 3 การพัฒนาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ ทักษะการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะการบริหารงบประมาณ หลักสูตรการพูดในที่ชุมชนที่มุ่งเน้นให้มีการฝึกพูดให้มากขึ้นและให้ตรงกับเหตุการณ์ที่ผู้บริหารฝ่ายต่างจะต้องไปพบในสถานการณ์จริง รวมถึงการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะพบในองค์กรและการเรียนรู้การปฏิบัติตนเมื่อต้องทำพิธีต่าง ๆ โดยเฉพาะศาสนาพิธี หลักการบริหารความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร และการเรียนรู้จากกรณีตัวอย่าง (Case Study)⁸ ส่วนสุทธิพงษ์ มหาวิทยาลัย และ วลัยพร ศิริภริมย์ ได้อภิปรายว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะมีรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการเป็นบุคคลสำคัญมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถประกอบกับประสบการณ์และวุฒิภาวะในการเป็นผู้นำ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรบุคคลควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสมกับ ความสามารถของบุคลากร (Put the right man on the right job)⁹ นอกจากนี้ยังพบว่า พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ กล่าวว่า หัวหน้างานหลายคนคิดว่าการมอบหมายเป็นเรื่องยากเนื่องจากไม่แน่ใจและไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ที่รับมอบหมายงานจนเกิดปัญหาจากการมอบหมายงานขึ้น ซึ่งมีสาเหตุ คือ ขาดความไว้วางใจ ซึ่งหัวหน้าจะเชื่อว่างานทุกอย่างที่มีความสำคัญจำเป็นต้องทำตามวิธีของเขาเท่านั้น การมอบหมายงานใช้เวลานานกว่าทำเอง ซึ่งหัวหน้างานคิดว่าการอธิบายรายละเอียดของงาน การสอนงาน การติดตามงาน การประเมินผล เป็นการกระทำที่เสียเวลาอย่างมากและจะเร็วกว่าหากทำงานนั้นเอง การชอบทำอะไรด้วยตนเอง สาเหตุข้อนี้ทำให้หัวหน้าต้องเก็บงานมาทำเองแทนการมอบหมายงานให้คนที่มีความสามารถทำแทน ความรู้สึกกลัวที่จะสูญเสียความสำคัญ เป็นปัญหาที่สำคัญอย่างยิ่งซึ่งหัวหน้าจะกลัวว่าคนอื่นจะทำงานได้ดีกว่าและอาจส่งผลกระทบต่อตำแหน่งของตน จึงไม่ยอมมอบหมายงาน นอกจากนี้สาเหตุอาจเกิดจากหัวหน้า

⁸ ธนสาร บัลลังก์ปัทมา, “ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารใหม่ป้ายแดง,” Edu (มกราคม – 2554): 70

⁹ สุทธิพงษ์ มหาวิทยาลัย และ วลัยพร ศิริภริมย์, “สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสงคราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10,” วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ทางการศึกษา, OJED. 9, 3 (2014): 339-350.

ไม่มีเวลาพอที่จะมอบหมายงานให้แก่บุคคลอื่น ไม่สามารถควบคุมงานได้ อีกทั้งไม่ยอมเพิ่มภาระให้แก่ลูกน้อง หรือแม้กระทั่งเกิดจากลูกน้องไม่มีทักษะแลประสบการณ์¹⁰

พศิน แดงจวง ได้ศึกษาปัญหาบุคลากรทางการศึกษาและแนวคิดในการพัฒนา พบว่า ปัญหาเกิดจากระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ขาดเอกภาพ เนื่องจากสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงทำให้สถานศึกษาไม่ว่าจะมีขนาดเล็ก ขนาดกลาง ตั้งอยู่ในชนบทหรือในเมืองทั้งที่มีจำนวนครูเกินหรือไม่ครบชั้นไม่ครบวิชาแม้กระทั่งครูอาวุโสต่างก็ต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นทั้งที่มีความเกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปด้วย¹¹

นอกจากนี้ในการบริหารงาน ฐาปนีย์ จำปา ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งการดำเนินการใด ๆ ควรเริ่มจากการวางแผนทั้งสิ้น ซึ่งการวางแผนไม่ได้มาจากผู้บริหารเพียงลำพังแต่ต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งระบบการบริหารจัดการที่ดีย่อมนำมาสู่ความสำเร็จ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษา โดยที่แต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงทั้งด้านบุคลากร งบประมาณและอื่น ๆ จึงส่งผลให้สถานศึกษาที่มีลักษณะดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่ต้องการความช่วยเหลือ รักษา เยียวยา เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ในส่วนของปัญหาของระบบราชการของไทย¹² คริสติน่า วาสภักดิ์ ได้อธิบายว่า เนื่องจากระบบราชการที่มีอายุยาวนาน จึงเป็นการสั่งสมปัญหาไว้มาก ซึ่งปัญหาที่พบ ได้แก่ ปัญหาเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ จัดเป็นปัญหาหลักและเรื้อรัง ไม่สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ปัญหาต่อมาคือ ปัญหาเรื่องขนาดของระบบราชการไทย ซึ่งเกิดจากโครงสร้างของราชการที่มีขนาดใหญ่ ซ้ำซ้อนทำให้ระบบการบริหารงานไม่คล่องตัว เกิดปัญหาด้านค่าใช้จ่ายที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณในการพัฒนาประเทศด้านอื่น ๆ ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ที่ผ่านมาส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพียงใด ขาดตัวชี้วัดในการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน ปัญหาการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจ กล่าวคือราชการบริหารส่วนกลางมีการบริหารงานและการตัดสินใจลักษณะ

¹⁰ พงศ์ศรีนัย พลศรีเลิศ, “รู้ว่ามอบหมายงานนะดี แต่ทำไม่ไม่ทำ” การจัดสรรคนกับงานแบบPut the Right Man on the Right Job, เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก www.phongzahrun.wordpress.com.

¹¹ พศิน แดงจวง, ปัญหาบุคลากรทางการศึกษาและแนวคิดในการพัฒนา (1) (ศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษาและแรงงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553).

¹² ฐาปนีย์ จำปา, การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน, เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก www.banpraow.go.th.

รวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางทั้งหมด ถึงแม้ว่าจะมีการมอบอำนาจการบริหารงานให้กับราชการส่วนภูมิภาค ก็ตาม แต่การบริหารงานของราชการส่วนภูมิภาคก็ยังไม่สามารถใช้อำนาจได้อย่างเด็ดขาด ขาดความอิสระในการตัดสินใจ ยังต้องยึดนโยบายจากส่วนกลางเป็นหลัก ปัญหาด้านโครงสร้างส่วนราชการที่ไม่คล่องตัว การบริหารยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ทำให้การบริหารไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์ ปัญหาที่เกิดจากกฎระเบียบ เทคโนโลยีและวิธีปฏิบัติงานไม่ทันสมัย การบริหารส่วนราชการเป็นการดำเนินงานที่ยึดตามกฎหมายและระเบียบ ซึ่งกฎหมายบางเรื่องเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน นอกจากนี้ระบบราชการยังขาดความทันสมัยในด้านเทคโนโลยีหากเปรียบเทียบกับระบบเอกชน ทั้งนี้ระบบบริหารยังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานมากกว่าเป้าหมาย ทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว ปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีการเร่งพัฒนาบุคลากรอย่างเร่งด่วน ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความมั่นคงในระบบราชการทำให้บุคลากรภาครัฐขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสถานะในงานของตนมีเสถียรภาพและความมั่นคงสูง ปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม เมื่อเทียบข้าราชการกับบุคคลกลุ่มอื่น ๆ จะพบว่าข้าราชการเป็นกลุ่มบุคคลที่มีรายได้และค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำ อาจเนื่องจากราชการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการทำได้ค่อนข้างลำบาก ภาครัฐต้องใช้งบประมาณดำเนินการเป็นจำนวนมาก ทำให้รายได้ของข้าราชการอยู่ในระดับต่ำและไม่สัมพันธ์กับภาวะค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา และปัญหาทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิม ระบบราชการ เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ทำให้ข้าราชการไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร อีกทั้งต้องเคารพในระบบผู้อาวุโส ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่ไม่สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ จึงไม่เปิดโอกาสให้ส่งเสริมคนเก่ง คนดี คนที่มีความรู้ความสามารถ ได้ใช้โอกาสในการแสดงศักยภาพการทำงานได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนข้าราชการมักจะเคยชินกับระบบการรับคำสั่ง นำคำสั่งมาปฏิบัติมากกว่าที่จะคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ รวมทั้งขาดการโต้แย้งเมื่อเห็นว่าคำสั่งนั้นไม่ถูกต้อง เมื่อการปฏิบัติงานนั้นไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติ¹³ สอดคล้องกับสมาน รัชสิโยภุชณ์ ที่ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดในระบบราชการไทยว่า เกิดจากปัญหาเชิงโครงสร้าง ปัจจุบันโครงสร้างของระบบราชการมีความซ้ำซ้อนและมีขนาดใหญ่ ปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งเคยชินกับการรับคำสั่งจากผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานในลักษณะเชิงรุกได้ ปัญหาด้านการบริหารงาน ทั้งด้านวิธีการทำงานและวัสดุอุปกรณ์เนื่องจากข้าราชการคุ้นชินกับการสั่งการจึงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้ทันที ปัญหาด้านงบประมาณ

¹³ คริสติน่า วาสักดิ์, ปัญหาของการบริหารราชการไทยและแนวทางการแก้ไข, เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2561, เข้าถึงได้จาก www.gotoknow.com.

ซึ่งมีจำกัด ทำให้การดำเนินงานรูปแบบใหม่ ๆ ไม่สามารถดำเนินงานได้ เช่นการตอบสนองเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกทั้งข้าราชการได้ค่าตอบแทนต่ำทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน¹⁴

จะเห็นได้ว่า การมอบหมายงานของผู้บริหารไม่ได้เกิดปัญหาจากผู้รับมอบหมายเพียงฝ่ายเดียว แต่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเกิดจากนโยบายจากระดับสูงที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หรืออาจเกิดจากผู้บริหารที่ใช้ทักษะทางการบริหารในการมอบหมายงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการมอบหมายงานของผู้บริหาร ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังจะเป็นผู้บริหาร ในการมอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนที่มีบุคลากรจำกัด อันอาจเป็นแนวทางในการดำเนินการที่เป็นมาตรฐานในการนำไปใช้ได้ในระบบการศึกษาในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ชัดเจน ผู้วิจัย จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน
3. เพื่อทราบผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
2. หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกันหรือไม่
3. ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์หรือไม่

¹⁴ สมาน รังสีโยกฤษฎ์, การบริหารราชการไทย อดีต ปัจจุบันและอนาคต (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, 2546).

สมมติฐานของการศึกษา

เพื่อให้เป็นแนวทางในการวิจัยและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์กรประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ
2. หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกัน
3. หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัศึกษามีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์

กรอบแนวคิด ทฤษฎีสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบการมอบหมายงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ในเรื่องของภาวะผู้นำ การกระจายอำนาจ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร การมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. หลักแนวคิดและทฤษฎีการมอบหมายงานต่างประเทศ

หลักแนวคิดและทฤษฎีการมอบหมายงานต่างประเทศมีนักวิชาการที่แสดงแนวคิดไว้ดังนี้ Business dictionary ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ 3 ลักษณะ คือ ความหมายทั่วไป ความหมายของหน่วยงาน และความหมายจากการจัดการ¹⁵

เดล ดี แม็กคองกี (Dale D. McConkey) ได้อธิบายว่า การมอบหมายงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้จัดการได้รับสิทธิขาดในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของตนเอง ในเรื่องขอบเขต ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ การวางแผน อำนาจ การลงความเห็น การอำนวยความสะดวกและการตรวจสอบติดตามและประเมินผล ทั้งยังได้อธิบายถึงขั้นตอนการมอบหมายงานที่สามารถทำได้ง่ายและเห็นผลมี 3 รูปแบบ คือ

- 1) What is it for me? งานที่คุณต้องการให้บุคคลอื่นทำนั้นเขาจะได้รับประโยชน์อะไร โดยพิจารณาจาก 4P คือ Profit , Pleasure ,Power,Prestige
- 2) SMART มีการวางแผนของเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย Specific , Measurement , Authorized , Reasons และ Time frame
- 3) Feedback เป็นการให้คำตอบรับหลังจากเสร็จสิ้น

¹⁵ Business dictionary, ความหมายของการมอบหมายงาน, เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.businessdictionary.com/definition/delegation.html>.

ภาระงานนั้นแล้ว¹⁶ ส่วน บริษัทMiss Consult ได้อธิบายว่าศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกัน และเพื่อประโยชน์ในการกระจายงานจึงแบ่งออกเป็น 4 ระดับ

(M = Maturity Level) ได้แก่ M1 หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ขาดความรู้ ขาดความรับผิดชอบ M2 หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ขาดความรู้แต่มีความรับผิดชอบ M3 หมายถึง กลุ่มพนักงานที่มีความรู้ดีแต่มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานค่อนข้างน้อย และ M4 หมายถึง กลุ่มพนักงานที่มีความรู้ดีและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง¹⁷

ดิคซ่า (Diksha) กล่าวว่ากรมอบหมายงาน เป็นกระบวนการมอบอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง มอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางร่างกาย จิตใจ และวิชาชีพที่เหมาะสม เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการมอบหมายเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน¹⁸

Business Jargons ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการมอบหมายงานว่าต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ , ผู้มีอำนาจ และการรับผิดชอบ¹⁹

จูลี คูเปอร์ (Julie Cooper) อธิบายว่าศิลปะของการมอบหมายงาน เป็นการมอบสิทธิ์ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำคัญเกิดผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม และช่วยเพิ่มเวลาว่างให้แก่ผู้จัดการ ขั้นตอนการมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดกระบวนการตัดสินใจ ผู้จัดการต้องมีความชัดเจนว่ามอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ใคร , สามารถอธิบายได้ว่าเพราะเหตุใดจึงเลือกที่จะมอบหมายงานนี้ให้กับบุคคลคนนี้ , วิเคราะห์บุคคลที่รับมอบหมายว่าเขามีความกังวลในการรับมอบหมายงานหรือไม่หรือเขามีความกระตือรือร้นเพียงใด, กำหนดรายละเอียดของงานและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน , ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการพร้อมกับระบุวิธีการดำเนินงานแบบกว้าง ๆ , ตรวจสอบรายงานความคืบหน้าของงานเมื่อได้เวลาเหมาะสม และสอบถามผู้รับมอบหมายงานเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน นอกจากนี้การมอบหมายงานยังสามารถเกิดอุปสรรคได้ซึ่งบางครั้งอุปสรรคเกิดจากตัวผู้มอบหมายงานเอง ทั้งนี้เกิดจาก ผู้จัดการไม่ยินดีที่จะปล่อยให้ผู้รับมอบหมาย

¹⁶ เดล.ดี.แม็กคองกี, ศิลปะการมอบหมายงานให้สำเร็จ, แปลโดย นพดล เวชสวัสดิ์ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2533).

¹⁷ Miss Consult Co. Ltd., **Delegation : การบริหารการจ่ายงานแบบมีอาชีพ**, เข้าถึงเมื่อ 18 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก Miss Consult Co. Ltd.

¹⁸ S. Diksha, **Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process**, Accessed 28 October 2017, Available from <http://www.businessmanagementideas.com>.

¹⁹ Business Jargons. **Delegation of authority**. Accessed 28 October 2017, Available from <https://businessjargons.com>.

เป็นผู้ดำเนินงาน มอบหมายแต่เรื่องที่ยากหรือ นำเพื่อให้ผู้รับมอบหมาย หรือกำหนดให้เขาทำตาม แนวความคิดของผู้จัดการเอง , มีมาตรฐานในการประเมินงานสูงเกินไป และความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่นในตัวผู้จัดการและผู้รับมอบหมายงาน ซึ่งหากผู้จัดการมีความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ภาพ อันดีต่อผู้รับมอบหมายงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพเพราะผู้รับ มอบหมายจะเกิดความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง²⁰

ชินนันชวาน (Chinonnchyan) กล่าวว่า การมอบหมายงาน เป็นรูปแบบและระดับ ของการแบ่งปันอำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน กระบวนการมอบหมายงานจะเป็นเมื่อผู้จัดการ มอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ความรับผิดชอบยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของงานโดยแจ้งให้ทราบกำหนด ระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงาน ระบุขอบเขตอำนาจและขีดจำกัดอย่างชัดเจน โดยที่ผู้บังคับบัญชาคง ต้องกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่จนเป็นที่พอใจ²¹

โฟริฟบ (Fouriefb) ได้อธิบายถึงการมอบหมายงานในหน่วยงานพยาบาลว่า เป็นเรื่อง สำคัญซึ่งต้องมอบหมายงานบางส่วนให้กับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้แน่ใจว่าหน้าที่และภารกิจทั้งหมดได้ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของ ผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นประโยชน์มากที่สุดในบทบาทความเป็นผู้นำ ถ้า การมอบหมายทำได้ดีจะช่วยประหยัดเวลาสำหรับกิจกรรมอื่น ดังนั้นการมอบหมายงานจึงเป็นวิธีที่ ยอดเยี่ยมในการสร้างทักษะของสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมอบหมายงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ซึ่งการปฏิสัมพันธ์กัน จะมีส่วนทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ , ประเภทและจำนวนบุคลากรที่มอบหมายงาน ซึ่งทักษะของผู้ที่รับมอบหมายงานจะมีส่วนในการปฏิบัติงาน , รูปแบบของงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ , วัตถุประสงค์และมาตรฐาน ซึ่งผู้รับมอบหมายงานจะเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผู้มอบหมายงานยังคงรับผิดชอบในการตรวจสอบ ติดตามเพื่อประสิทธิภาพของงานที่มอบหมาย²²

²⁰ Julie Cooper. [pseud.], "The art of delegation: a how-to guide," *The Guardian* (6 December 2012): 1-3.

²¹ Chinonnchyan, [pseud.], *Stages of Delegation Process*, Accessed 5 February 2018, Available from www.papercamp.com/essay/118316.

²² Fouriefb, [pseud.], *Delegation*, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/58795.

คลาร์ค เวอเบอร์ก (Clark Valberg) กล่าวว่าผู้นำจะมอบหมายงานให้ผู้รับมอบหมาย เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อจะมอบหมาย ผู้นำจะต้องมี 5 ข้อในการปฏิบัติ คือ สิ่งที่จะมอบหมาย ต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ เป็นการตรวจสอบงานที่มี และประเมินผู้รับมอบหมายเพื่อ มอบหมายงานที่เหมาะสม , เลือกงานโดยจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งผู้นำจะทราบดีว่างานที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดมาจากกลุ่มสมาชิกที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งต้องให้ออกโอกาสในการพิสูจน์ตัวเอง การมอบหมายงานจะเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น , กำหนดระยะเวลา ผู้นำบางคนจะปฏิเสธการมอบหมายงานเนื่องจากเห็นว่าการสอนงานเป็นการเสียเวลา แต่ความจริงแล้ว การสอนหรือฝึกเป็นการปลูกฝังความมั่นใจซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น , ผู้นำต้องปล่อยให้ผู้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถและจะพบว่าพวกเขาปฏิบัติหน้าที่ได้ดีที่สุด และผู้นำต้องมีความอดทน ในที่นี้ผู้นำต้องอดทนในการฝึกหรือสอนผู้รับมอบหมาย งาน ซึ่งอาจให้ระยะเวลา ดังนั้น การเป็นผู้นำต้องมีกระบวนการและวิธีการในการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อขยายงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ตัวพนักงานอีกด้วย²³

อาร์แคท (Aaacat) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่นเพื่อทำกิจกรรมเฉพาะ โดยการมอบหมายงานจะมีประโยชน์ คือ การทำงาน เกิดประสิทธิภาพและทันเวลา ทั้งยังส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการต้องรู้ถึงความสามารถของผู้รับมอบหมาย การมอบหมายงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตัวของผู้รับมอบหมายงาน การพิจารณาบุคคลที่จะรับมอบหมายงาน มีวิธีการ ดังนี้ ค้นหาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน เนื่องจากทุกคนมีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกัน , ตรวจสอบคำสั่งให้แน่ใจว่าผู้รับมอบหมายเข้าใจและไม่มีคำถามใด²⁴

ฟิลล์ 75 (Phil75) อธิบายว่า การมอบหมายงานคือการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น แต่ผู้ที่มีมอบหมายงานยังคงรับผิดชอบต่องานที่มอบหมาย สามารถมอบหมายงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องและพัฒนาบุคคลที่รับมอบหมายเท่านั้น ในการมอบหมายงานเป็นการกระตุ้นศักยภาพและความสามารถของผู้รับมอบหมายงาน ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้นอย่างเต็มที่ การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพจะมีประโยชน์ต่อผู้จัดการ ทีมงานและองค์กร คุณภาพ

²³ Clark Valberg, [pseud.], **5 Tips to master the delicate art of delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.entrepreneur.com/article/252806.

²⁴ Aaacat, [pseud.], **Why delegation is an important task to a manger? How to delegation effectively?**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/112033.

ของการปฏิบัติงานสามารถเพิ่มได้โดยเพิ่มแรงจูงใจซึ่งทำให้พวกเขารับผิดชอบมากขึ้นและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบหมายนั้น²⁵

2. หลักแนวคิดและทฤษฎีการมอบหมายงานในประเทศไทย

นักวิชาการไทยได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการมอบหมายงานไว้ดังนี้ เรมवल นันทศุภวัฒน์ อธิบายว่าการมอบหมายงานประกอบด้วยความรับผิดชอบ (responsibility) อำนาจหน้าที่ (authority) และภาระผูกพัน (accountability)²⁶ นอกจากนี้ยูธนา พรหมณี กล่าวว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority)²⁷ อำนาจ วัดจินดา กล่าวว่า คือการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ²⁸

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา²⁹

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร กล่าวว่า การบริหารซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานเป็นภารกิจที่สำคัญ³⁰ ทั้งนี้ภูเบศร์ สมุทรจักร ได้กล่าวว่า คุณค่าของการมอบหมายงาน คือ การปลดปล่อยบางอย่างในมือของหัวหน้าให้แก่ลูกน้อง เพื่อให้

²⁵ Phill75, [pseud.], **Delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/133467.

²⁶ เรมवल นันทศุภวัฒน์, **การสั่งการ การมอบหมายงานและติดตามงาน**, เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.portal.nurse.cmu.ac.th.

²⁷ ยูธนา พรหมณี, **ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ : การสั่งการและการมอบหมายงาน**, เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [Http://web.nke.kku.ac.th/bnnpet/ebook/data3/learning/lesson4.pdf](http://web.nke.kku.ac.th/bnnpet/ebook/data3/learning/lesson4.pdf).

²⁸ อำนาจ วัดจินดา, **การมอบหมายงาน (Delegation)**, เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.hrcenter.co.th.

²⁹ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543).

³⁰ ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, **การมอบหมายงานและการสอนงาน**, เข้าถึงเมื่อ 18 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.hrtraining.co.th.

หัวหน้ามีเวลาว่างมากขึ้น และถือว่าเป็นการมอบรางวัลให้ลูกน้อง เนื่องจากทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณมีความสามารถจนได้รับความไว้วางใจ³¹

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้อธิบายถึงเทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วย 1) ระบุงานที่ต้องทำทั้งหมด 2) เขียนชื่อสมาชิกในหน่วยงานที่สามารถมอบหมายงานให้ได้เพื่อนำมาพิจารณาอย่างครบถ้วน 3) กำหนดเป้าหมายและบทบาทของผู้รับมอบหมายงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับงานจะรู้เป้าหมายและความคาดหวังของผู้บริหารว่าต้องการอะไร 4) ให้ข้อมูลผู้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน 5) วางแผนการคุมงาน โดยพิจารณาขั้นตอนของงานแต่ละขั้นร่วมกับกรอบเวลาของงาน เพื่อสามารถวางแผนการควบคุมเป็นระยะ 6) ติดตามตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อสามารถแก้ไข ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ³² ที่สำคัญ Business Jargons ได้เพิ่มเติมหลักเกณฑ์การมอบอำนาจว่าจะต้องประกอบด้วยหลักต่อไปนี้ หลักของการนิยามหน้าที่ หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักของความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจ หลักของสายบังคับบัญชาและหลักของช้อยกเว้น³³

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมอบหมายงาน ดังนี้ เดวิด แอพสตันและ ชาร์น โอ ฮาโลแรน (David Epstein & Sharyn O'Halloran) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในส่วนของรัฐบาล แต่อำนาจที่มาจาก การมอบหมายนั้นจะใช้ได้ต้องเป็นไปตามระเบียบ บทบัญญัติต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสม³⁴ ส่วนฟาบริโอ แฟรนซิโน (Fabio Franchino) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงาน เกิดได้จากการออกเสียง จากการพิจารณาถึงความชำนาญ เกิดจากการพิจารณาคัดเลือกในส่วนที่³⁵

³¹ ภูเบศร์ สมุทรจักร, “Delegation การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม,” *Productivity World* (พฤษภาคม – มิถุนายน 2552): 79-82.

³² เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ*, เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.kriengsak.com>.

³³ Business Jargons, *Delegation of authority*, Accessed 28 October 2017, Available from <https://businessjargons.com>.

³⁴ David Epstein & Sharyn O'Halloran, *Delegating Powers: A Transaction Cost Politics Approach to Policy Making Under Separate Powers*, Accessed 26 June 2017, Available from www.researchgate.net/publication.282135477.

³⁵ Fabio Franchino, *Delegation Powers in the European Community*, Accessed 26 June 2017, Available from B.J.Pol.S. 34, 269-293 Copyright : 2004. Cambridge University.

จอห์น ดี ฮูเบอร์ และ ชาร์ล อาร์ ชิแพน (John D. Huber & Charles R Shipan) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการวัดผลของการมอบหมายงานว่าเน้นการออกแบบวัดผลหน่วยงานที่อยู่ในระบบราชการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ ศึกษาโดยใช้หลายตัวแปรระบุเรื่องการมอบอำนาจให้คณะกรรมการ นโยบายหรือคณะกรรมการที่ปรึกษา และการมอบหมายงานให้หน่วยงานอิสระหรือหน่วยงานที่มีการควบคุมโดยผู้บริหาร³⁶

National Association of School Nurses กล่าวว่า การมอบหมายงานในการพยาบาลเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งผู้มีอำนาจจากเลือกมอบหมายงานในสถานการณ์เฉพาะ ซึ่งในการตัดสินใจมอบหมายงานแต่ละครั้งผู้ที่มีหน้าที่จะพิจารณาเฉพาะงานให้กับบุคคลที่เชื่อว่าจะสามารถปฏิบัติได้ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบโดยจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีการละเมิดพระราชบัญญัติการปฏิบัติการพยาบาล³⁷

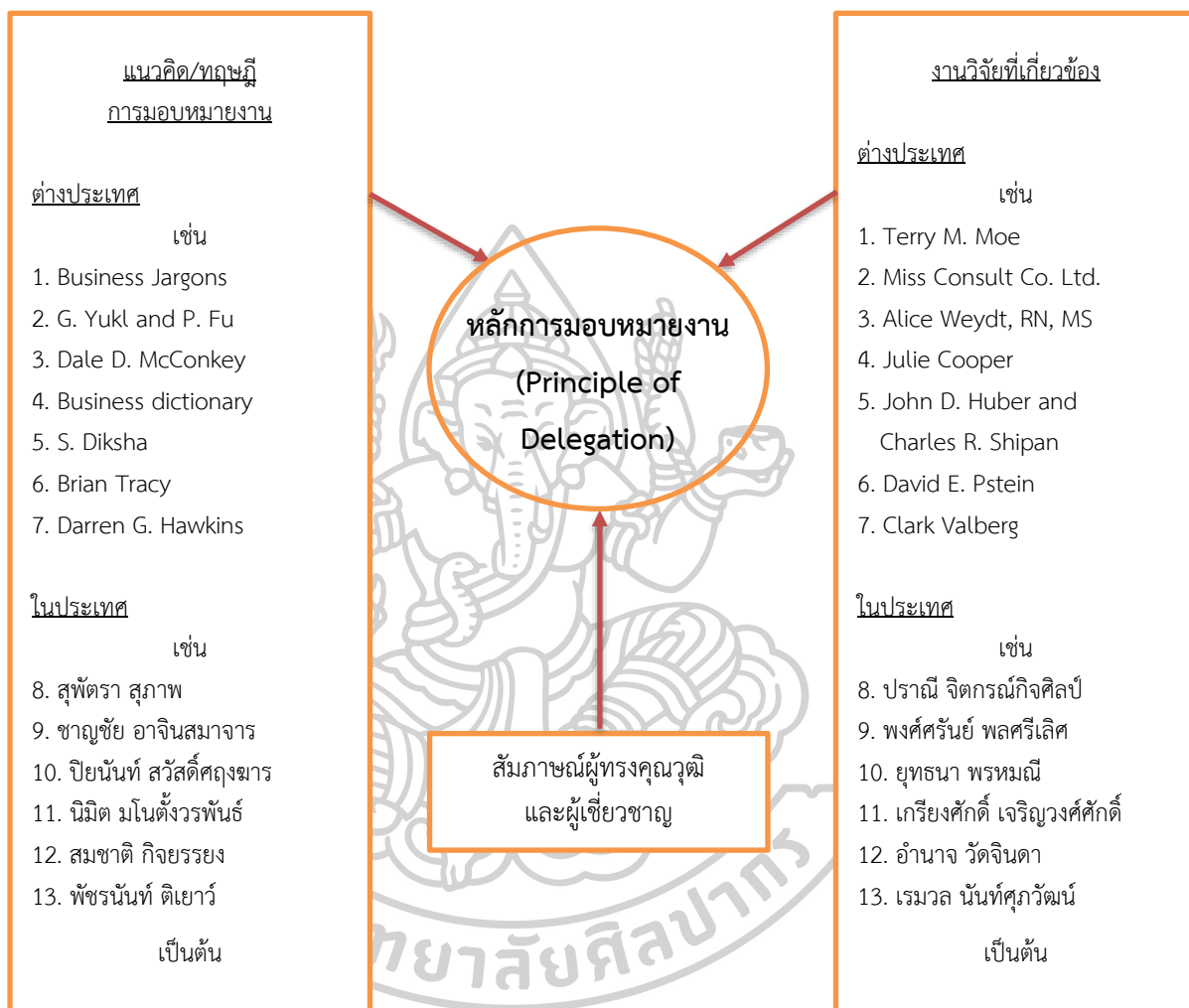
ดังนั้นผู้จัดการต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การมอบอำนาจทั้งหมดเหล่านี้เพื่อให้แน่ใจว่างานจะสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้



³⁶ John D. Huber & Charles R. Shipan, **Politics, Delegation, and Bureaucracy**, Accessed 28 June 2018, Available from Oxford Handbooks Online.

³⁷ NASN, **Delegation**, Accessed 18 October 2017, Available from <https://www.nasn.org/nasn-resources/professional-topics/delegation>.

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาผนวกเข้ากับข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน นำมาประกอบแนวคิดการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แสดงรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Aacat, [pseud.], **Why delegation is an important task to a manger? How to delegation effectively?**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/112033.

: Brian Tracy, **มอบหมายงานเป็น ติดตามผลอย่างชาญฉลาด**, แปลโดย กองบรรณาธิการ (กรุงเทพมหานคร: ทัช, 2016).

: Business dictionary, **ความหมายของการมอบหมายงาน**, Accessed 6 October 2017, Available from <http://www.businessdictionary.com/definition/delegation.html>.

: Business Jargons, **Delegation of authority**, Accessed 28 October 2017, Available from <https://businessjargons.com>.

: Chinonchyan, [pseud.], **Stages of Delegation Process**, Accessed 5 February 2018, Available from www.papercamp.com/essay/118316.

: Clark Valberg, [pseud.], **5 Tips to master the delicate art of delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.entrepreneur.com/article/252806.

: Dale D. McConkey, **ศิลปะการมอบหมายงานให้สำเร็จ**, แปลโดย นพดล เวชสวัสดิ์ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 1990).

: S. Diksha, **Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process**, Accessed 28 October 2017, Available from <http://www.businessmanagementideas.com>.

: David Epstein & Sharyn O'Halloran, **Delegating Powers: A Transaction Cost Politics Approach to Policy Making Under Separate Powers**, Accessed 26 June 2017, Available from www.researchgate.net/publication/282135477.

: Fabio Franchino, **Delegation Powers in the European Community**, Accessed 26 June 2017, Available from B.J.Pol.S. 34, 269-293 Copyright: 2004. Cambridge University.

: Fouriefb, [pseud.], **Delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/58795.

: Julie Cooper, [pseud.], "The art of delegation: a how-to guide," **The Guardian** (6 December 2012): 1-3.

: John D. Huber & Charles R Shipan, **Politics, Delegation, and Bureaucracy**, Accessed 28 June 2018, Available from Oxford Handbooks Online.

: Miss Consult Co. Ltd., **Delegation: การบริหารการจ้างงานแบบมีอาชีพ**, Accessed 18 July 2017, Available from Miss Consult Co. Ltd.

: Phill75, [pseud.], **Delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/133467.

: วรณพร ไกรเลิศ, **องค์กรกระจายอำนาจ** (เอ.อาร์ บีซิเนส เพรส, 2544).

: พรนพ พุกกะพันธ์, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544).

: เรมวอล นันทศุภวัฒน์, **การสั่งการ การมอบหมายงานและติดตามงาน**, เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.portal.nurse.cmu.ac.th.

: ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, **การมอบหมายงานและการสอนงาน**, เข้าถึงเมื่อ 18 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.hrtraining.co.th.

: ชาญชัย อาจินสมาจาร, **เทคนิคการมอบหมายงาน** (กรุงเทพมหานคร: ซีระป้อมวรรณกรรม, 2543).

: ฐมนนธ์ ปัญจวิณิน, **การมอบหมายงาน (Delegation)**, เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.gotoknow.com.

: นิสิต มโนตั้งวรพันธ์, **เทคนิคการมอบหมายงาน** (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2552).

: บริษัท โมลลอจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด, **องค์ประกอบของการมอบหมายงาน (Element of Delegation)**, เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก www.mollogistics.co.th/wp/2016/07/13/element-of-delegation.

: ยุทธนา พรหมณี, **ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ : การสั่งการและการมอบหมายงาน**, เข้าถึงเมื่อ 18 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://web.nkc.kku.ac.th/bunpet/ebook/data3/learning/lesson4.pdf>.

: ภูเบศร์ สมุทรจักร, “Delegation การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม,” **Productivity World** (พฤษภาคม – มิถุนายน 2552): 79-82.

: เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.kriengsak.com>.

: อำนาจ วัตจินดา, **การมอบหมายงาน (Delegation)**, เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.hrcenter.co.th.

: พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, “รู้ว่ามอบหมายงานนะดี แต่ทำไมไม่ทำ” **การจัดสรรคนกับงานแบบ Put the Right Man on the Right Job**, เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก www.phongzahrun.wordpress.com.

: นิमित มโนตั้งวรพันธ์, “การมอบหมายงานสำหรับผู้บริหาร,” **วารสารนักบริหาร** 31, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2554): 61-65.

: ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์, “การมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยังหัวหน้างานในองค์การธุรกิจ,” **วารสาร บริหารธุรกิจ นิด้า** (พฤศจิกายน 2550): 54-76.

: พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, “การสอนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงานที่ดี,” **วารสารเพื่อคุณภาพ** 12, 98 (ธันวาคม 2548): 79-82.

: พูนลาภ ทิพชาติโยธิน, “Delegation มอบหมายงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ,” **Productivity World** 19, 113 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2557): 80-83.

: “Consumer involvement in fair trade and local food systems: delegation and empowerment regimes,” **Geo Journal** 73, 1 (September 2008): 55-65.

: Daniel L. Nielson & Michael J. Tierney, “Delegation to International Organizations: Agency Theory and World Bank Environmental Reform,” **International Organization** 57, 2 (Spring 2003): 241-276.

: Denise Bauer Nyberg, “Successful delegation skills enhance patient care,” **AORN Journal** 69, 4 (April 1999): 851-856.

: Eelco Tammens, “Delegation of authority,” Master Thesis Economics of Markets, Organisations and Policy. Erasmus University Rotterdam, 2012.

: Fabrizio Gilardi, “Delegation in the Regulatory State: Independent Regulatory Agencies in Western Europe,” **Public Administration** 87, 2 (2009): 412-431.

: Giandomenico Majone, **Delegation of Powers and the Fiduciary Principle**, Available from <https://www.researchgate.net/publication>. March 2005.

: John Muir, “Effective management through delegation,” **Work Study** 44, 7: 6-7. Available from <https://doi.org/10.1108/00438029510096535>.

: Mark Thatcher, “Regulation After Delegation: Independent Regulatory Agencies in Europe,” **Journal of European Public Policy** 9, 6 (December 2002): 954-972.

: Judicial Review, **Journal homepage**, Accessed 18 October 2017, Available from <http://www.tandfonline.com/loi/rjdr20>.

: NASN. **Delegation**, Accessed 18 October 2017, Available from <https://www.nasn.org/nasn-resources/professional-topics/delegation>.

: Robert J. Safransky, “Working with Your Legislative Delegation,” **School Business Affairs** (March 2010): 41-42.

: “Strategic delegation under price competition and network effects,” **Economics Letters** 117, 2 (November 2012): 487-489.

: Therese A. Joiner, Steve Bakalis & Jerome Choy, **Delegation, Job Satisfaction and Subordinate Performance : The Mediating Effect of Leader-Member Exchange**, Accessed 18 October 2017, Available from SemanticScholar.org.

: Alice Weydt, “Developing Delegation Skills,” **The Online Journal of Issues in Nursing** 15, 2 (2010).

: Attila Ambrus & Georgy Egorov, **Delegation and Nonmonetary Incentives**, Accessed 13 March 2018, Available from <http://ssrn.com/abstract=2700821>.

: Marty Zwilling, **Delegate Without Losing Control**, Accessed 2 January 2019, Available from <https://www.caycon.com/blog/2011/08/startup-founders-walk-a-thin-line-on-delegation>.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย เพื่อความเข้าใจตรงกันไว้ดังต่อไปนี้

หลักการมอบหมายงาน หมายถึง แนวทางหรือวิธีการมอบหมายงานของผู้อำนวยการโรงเรียนการมอบหมายงานของผู้อำนวยการโรงเรียนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน ซึ่งหลักการมอบหมายนี้เป็นไปตามองค์ประกอบของ Business Jargons ประกอบด้วย 1. หลักของการนิยามหน้าที่ 2. หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ 3. หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ 4. หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา 5. หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ 6. หลักของสายการบังคับบัญชา 7. หลักของข้อยกเว้น

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ บังคับบัญชาครูและบุคลากรในโรงเรียน บริหารกิจการ วางแผน ควบคุม กำกับและดูแลงานภายในโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและ ความรู้พื้นฐานในเรื่องที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย และเป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบเบื้องต้นของการวิจัย โดยประกอบด้วยแนวคิดหลักและทฤษฎีการบริหารและแนวคิดเกี่ยวกับการมอบหมายงาน ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับหลักการมอบหมายงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนนี้จะกล่าวถึงหลักการมอบหมายงาน (Delegation) ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงาน ดังต่อไปนี้

ความหมายของการมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงานคือการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาพึงมี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการมอบหมายงาน ไว้ดังนี้

เดล.ดี.แม็กคองกี (Dale D. McConkey) ได้ให้ความหมายว่า การมอบหมายงานคือผลสำเร็จของผู้จัดการที่เกิดจากการพิจารณาลำดับความสำคัญของสิ่งที่จำเป็นต้องทำ ผลลัพธ์รวมทั้งเกิดจากการมอบอำนาจและให้แรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์เฉพาะที่กำหนดให้ ผลลัพธ์รวมทั้งผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบนั้น จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะปริมาณงานและกำหนดเวลาที่ต้องการผลนั้น ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องได้รับการตรวจสอบติดตามอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาดำเนินการ³⁸

³⁸ Dale D. McConkey, ศิลปะการมอบหมายงานให้สำเร็จ, แปลโดย นพดล เวชสวัสดิ์ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 1990).

Business dictionary ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ 3 ลักษณะ คือ ความหมายทั่วไป การมอบหมายงาน หมายถึง การ มอบอำนาจโดยฝ่ายหนึ่งให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อดำเนินตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงไว้ โดยผู้มอบอำนาจยังคงรับผิดชอบต่อการกระทำหรือการละเว้นของผู้รับมอบสิทธิ์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ซึ่งให้เป็นไปตามกฎหมาย ความหมายของหน่วยงาน ให้ความหมายว่า เป็นการโอนสิทธิของตัวแทนในการทำหน้าที่หลัก ซึ่งสามารถทำได้โดยได้รับอนุญาตจากผู้ว่าจ้าง ทำตามปกติที่เคยเป็นอยู่หรือเมื่อมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และความหมายจากการจัดการ การมอบหมายงานจะหมายถึง การแบ่งปันหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องจากนายจ้างหรือหัวหน้าให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา³⁹

ยูทธนา พรหมณี ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่า หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยผู้บังคับบัญชาที่มอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหัวหน้าหน่วยงานมีงานที่ต้องปฏิบัติตามที่กำหนดโดยตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมายหัวหน้าหน่วยงานก็สามารถจะมอบหมายต่อให้ผู้ช่วยหรือรองหัวหน้าเป็นผู้ปฏิบัติ ในทางเดียวกัน ผู้ช่วยหรือหัวหน้างานอาจมอบหมายเป็นลำดับต่อ กันไปได้ตามความเหมาะสมกับตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานว่ามีความสามารถจะมาวางแผนและสั่งการได้ตามที่เห็นสมควร รวมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคนที่รับผิดชอบอยู่⁴⁰

อำนาจ วัดจินดา ให้ความหมายว่า การมอบหมายงานคือการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ⁴¹

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ อธิบายว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่

³⁹ Business dictionary, ความหมายของการมอบหมายงาน, เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.businessdictionary.com/definition/delegation.html>.

⁴⁰ ยูทธนา พรหมณี, ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร : การสั่งการและการมอบหมายงาน, เข้าถึงเมื่อ 18 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://web.nkc.kku.ac.th/bunpet/ebook/data3/learning/lesson4.pdf>.

⁴¹ อำนาจ วัดจินดา, การมอบหมายงาน (Delegation), เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.hrcenter.co.th.

ผู้ใต้บังคับบัญชา = การกระจายงานในหน้าที่, ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ⁴²

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร ได้อธิบายว่าถึงการมอบหมายงานซึ่งต้องควบคู่กับการบริหารว่าการบริหาร คือ การทำให้เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุผลโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ส่วนการมอบหมายงาน (ทั้ง Assignment และ Delegation) คือ การให้บุคคลอื่นทำงาน การบริหารซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานเป็นภารกิจที่สำคัญ ผู้รู้บางท่านถึงกับกล่าวว่า หากไม่มีการมอบหมายงาน ก็เท่ากับไม่มีการบริหารงาน⁴³

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว อธิบายถึงการมอบหมายงานว่า เป็นกิจกรรมการการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องมีการมอบหมายอำนาจและมอบความรับผิดชอบ การมอบอำนาจและการตัดสินใจเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาจากความสามารถ ความรับผิดชอบงาน ผลงาน⁴⁴

สุพัตรา สุภาพ กล่าวว่า การมอบหมายงานผู้บริหารไม่ได้มอบเพื่อให้หมดภาระ แต่เป็นการมอบเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ช่วยยกสภาพผู้รับมอบหมายให้รู้จักความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย⁴⁵

ส่วน เดวิด แอพสทินและ ชาร์น โอ ฮาโลแรน (David Epstein & Sharyn O'Halloran) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมอบหมายงานและนโยบายทั่วไปของสหรัฐอเมริกา โดยอธิบายว่าการมอบหมายงานเป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในส่วนของรัฐบาล แต่อำนาจที่มาจากกรมมอบหมาย

⁴² ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. หน้า 18.

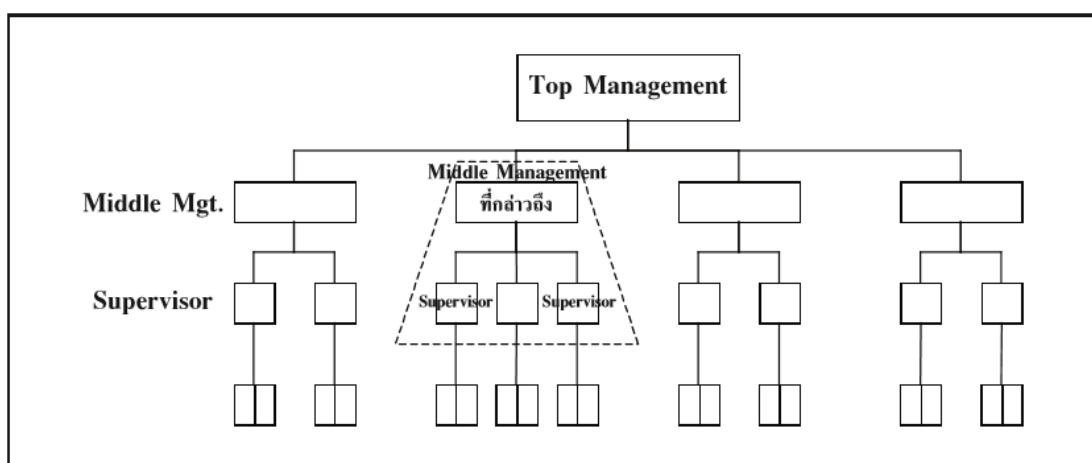
⁴³ ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. “การมอบหมายงานและการสอนงาน.” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก www.hrtraining.co.th. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2560.

⁴⁴ พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. “การสอนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงานที่ดี”. วารสารเพื่อคุณภาพ ปีที่ 12 ฉบับที่ 98 (ธันวาคม 2548). หน้า 79-82.

⁴⁵ สุพัตรา สุภาพ. (2538). **เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่เน้นพฤติกรรมมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ. หน้า 31-33.

นั้นจะใช้ได้ต้องเป็นไปตามระเบียบ บทบัญญัติต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมตามนโยบายที่คณะกรรมการในหน่วยงานกำหนด⁴⁶

ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์ ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความหมายของการมอบหมายงานว่าเป็นกระบวนการที่ Middle Manager แบ่งหน้าที่งานที่ตนได้รับมอบหมายมาจาก Top Manager ให้ Supervisor ปฏิบัติ โดยมอบอำนาจให้ Supervisor เพื่อสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ โดยที่จะต้องมีความสำนึกรับผิดชอบ ต่อ Middle Manager



ภาพที่ 2 ขอบเขตการศึกษาการมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยังหัวหน้างานในองค์กรธุรกิจ

ที่มา : ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์, “การมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยังหัวหน้างานในองค์กรธุรกิจ,” วารสาร บริหารธุรกิจ นิต้า (พฤศจิกายน 2550): 54-76.

การพิจารณาการมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จะมีได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

1. สภาพบรรยากาศขององค์กร (Atmosphere of the Organization) ในองค์กรที่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยจะยอมให้มีการมอบหมายงานในระดับบุคคลที่ต่ำลงมาเพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเอง ในทางตรงข้าม องค์กรที่มีการควบคุมด้านการตัดสินใจต่าง ๆ จะถูกจำกัดไว้ในระดับสูงเท่านั้น

⁴⁶ David Epstein & Sharyn O’Halloran, **Delegating Powers: A Transaction Cost Politics Approach to Policy Making Under Separate Powers**, Accessed 26 June 2017, Available from www.researchgate.net/publication.282135477.

2. กิจกรรมที่ทำ (Nature of Activity Being Managed) มีการพิจารณาตามความยากง่ายหรือสำคัญและจำเป็น หากเป็นงานที่ต้องใช้ความรอบคอบ Middle Manager จะส่งงานนั้นไว้ทำเองเพื่อที่จะควบคุมได้ด้วยตนเอง ถ้างานค่อนข้างง่ายและเหมาะสมกับความสามารถผู้บริหารก็จะมอบหมายงานนั้นให้ลูกน้องโดยตรง⁴⁷

เอลโก ทิมแมน (Eelco Tammens) ได้อธิบายในงานวิจัยว่า การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จเกิดขึ้นได้จากการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้รับมอบหมายงาน⁴⁸

งานวิจัยในต่างประเทศได้ศึกษาเกี่ยวกับการมอบหมายงาน ได้แก่ ดิกษา (Diksha) ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่า เป็นกระบวนการมอบอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง มอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางร่างกาย จิตใจ และวิชาชีพที่เหมาะสม เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการมอบหมายเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน⁴⁹

จูลี คูเปอร์ (Julie Cooper) อธิบายว่าศิลปะของการมอบหมายงาน เป็นการมอบสิทธิ์ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำคัญเกิดผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม และช่วยเพิ่มเวลาว่างให้แก่ผู้จัดการ⁵⁰

ชินนชวณ (Chinonchyan) กล่าวว่า การมอบหมายงาน เป็นรูปแบบและระดับของการแบ่งปันอำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน⁵¹

โฟริฟบ (Fouriefb) ได้อธิบายถึงการมอบหมายงานในหน่วยงานพยาบาลว่า เป็นเรื่องสำคัญซึ่งต้องมอบหมายงานบางส่วนให้กับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้แน่ใจว่าหน้าที่และภารกิจทั้งหมดได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของ

⁴⁷ ปราณี จิตกรณกิจศิลป์, “การมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยังหัวหน้างานในองค์การธุรกิจ,” *วารสาร บริหารธุรกิจ นิติ* (พฤศจิกายน : 2550), 54-76.

⁴⁸ Eelco Tammens, “Delegation of authority” (Master Thesis Economics of Markets, Organisations and Policy. Erasmus University Rotterdam, 2012).

⁴⁹ S. Diksha, **Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process**, Accessed 28 October 2017, Available from <http://www.businessmanagementideas.com>.

⁵⁰ Julie Cooper, [pseud.], “The art of delegation: a how-to guide,” **The Guardian** (6 December 2012): 1-3.

⁵¹ Chinonchyan, [pseud.], **Stages of Delegation Process**, Accessed 5 February 2018, Available from www.papercamp.com/essay/118316.

ผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นประโยชน์มากที่สุดในบทบาทความเป็นผู้นำ ถ้าการมอบหมายทำได้ดีจะช่วยประหยัดเวลาสำหรับกิจกรรมอื่น ดังนั้นการมอบหมายงานจึงเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการสร้างทักษะของสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ⁵²

อาร์แคท (Aaacat) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่นเพื่อทำกิจกรรมเฉพาะ โดยการมอบหมายงานจะมีประโยชน์ คือ การทำงานเกิดประสิทธิภาพและทันเวลา ทั้งยังส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการต้องรู้ถึงความสามารถของผู้รับมอบหมาย การมอบหมายงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตัวของผู้รับมอบหมายงาน⁵³

ฟิลล์75 (Phill75) อธิบายว่า การมอบหมายงานคือการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น แต่ผู้ที่มอบหมายงานยังคงรับผิดชอบต่องานที่มอบหมาย สามารถมอบหมายงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องและพัฒนาบุคคลที่รับมอบหมายเท่านั้น ในการมอบหมายงานเป็นการกระตุ้นศักยภาพและความสามารถของผู้รับมอบหมายงาน ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้นอย่างเต็มที่ การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพจะมีประโยชน์ต่อผู้จัดการ ทีมงานและองค์กร คุณภาพของการปฏิบัติงานสามารถเพิ่มได้โดยเพิ่มแรงจูงใจซึ่งทำให้พวกเขารับผิดชอบมากขึ้นและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบหมายนั้น⁵⁴

สรุปได้ว่า การมอบหมายงาน (Delegation) คือ การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมอบอำนาจและการตัดสินใจให้บุคคลนั้นด้วยภายใต้กฎระเบียบข้อปฏิบัติที่กำหนด แต่ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชายังคงต้องรับผิดชอบหากเกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ และละเว้นความผิดให้แก่ผู้รับมอบหมายงาน

⁵² Fouriefb, [pseud.], **Delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/58795.

⁵³ Aaacat, [pseud.], **Why delegation is an important task to a manger? How to delegation effectively?**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/112033.

⁵⁴ Phill75, [pseud.], **Delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/133467.

องค์ประกอบของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน จะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่เหมาะสม ซึ่งนักวิชาการได้กำหนดองค์ประกอบของการมอบหมายงาน ดังนี้

เดล ดี แม็กคองกี (Dale D. McConkey) ได้อธิบายว่าการมอบหมายงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้จัดการได้รับสิทธิขาดในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของตนเอง ในเรื่องขอบเขต ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ การวางแผน อำนาจ การลงความเห็น การอำนวยความสะดวกและการตรวจสอบติดตามและประเมินผล⁵⁵ แต่ในงานวิจัยของเรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ อธิบายว่าการมอบหมายงานจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องประกอบด้วยความรับผิดชอบ (responsibility) คือ งานที่ผู้บังคับบัญชา กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ในงานนั้น ๆ อำนาจหน้าที่ (authority) คือ สิทธิในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และภาระผูกพัน (accountability) คือ มีข้อผูกพันในการที่ทำงานที่ต้องรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่ ประสบความสำเร็จ⁵⁶ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับบริษัท โมลลอจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ⁵⁷

ทรีส เอ จอยเนอร์, สตีฟ บาคาลิส และเจโรม ชอย (Therese A Joiner, Steve Bakalis and Jerome Choy) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การมอบหมายแตกต่างจากกระบวนการตัดสินใจอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นการมอบอำนาจที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายตัดสินใจและเป็นการมอบอำนาจ ให้ความสำคัญและมีอิสระในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา⁵⁸

⁵⁵ Dale D. McConkey, **ศิลปะการมอบหมายงานให้สำเร็จ**, แปลโดย นพดล เวชสวัสดิ์ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 1990), 25-34.

⁵⁶ เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, **การสั่งการ การมอบหมายงานและติดตามงาน**, เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.portal.nurse.cmu.ac.th.

⁵⁷ บริษัท โมลลอจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด, **องค์ประกอบของการมอบหมายงาน (Element of Delegation)**, เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก www.mol-logistics.co.th/wp/2016/07/13/element-of-delegation.

⁵⁸ Therese A Joiner, Steve Bakalis & Jerome Choy, **Delegation, Job Satisfaction and Subordinate Performance : The Mediating Effect of Leader-Member Exchange**, Accessed 18 October 2017, Available from SemanticScholar.org.

มาร์ค แทชเชอร์ (Mark Thatcher) ได้อธิบายถึงการมอบหมายงานในงานวิจัยว่าการมอบหมายงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือการตัดสินใจที่จะมอบฉันทะ การสร้างและการเสริมสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานและทางเลือกในรูปแบบสถาบันของการมอบหมาย นอกจากนี้ยังอธิบายต่อว่าบทบาทของการมอบหมายของหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการมอบอำนาจและความชอบธรรม การศึกษาวิเคราะห์การมอบอำนาจจึงมีความจำเป็นโดยเฉพาะการมอบอำนาจตามกรอบเดิมหรือรูปแบบที่เป็นทางการ สิ่งที่มีความสำคัญในการมอบอำนาจคือผลของการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของผู้ที่มอบ การศึกษาประเพณีของหน่วยงาน โครงสร้างของงานและระยะเวลาในการมอบอำนาจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานตามที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามกฎระเบียบของหน่วยงานนั้น ๆ⁵⁹

ดิคชา (Diksha) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการมอบหมายงานได้ 3 ข้อ ได้แก่



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของการมอบหมายงาน

ที่มา : S. Diksha, **Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process**, Accessed 28 October 2017, Available from <http://www.businessmanagementideas.com>.

1. การมอบหมายหน้าที่หรือภารกิจ : ผู้จัดการต้องมอบหมายหน้าที่ส่วนหนึ่งให้กับผู้อื่น เนื่องจากเขาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งหมด ดังนั้นเมื่อมอบหมายหน้าที่แล้วควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายงานทำหน้าที่ที่มีความสามารถ หลังจากนี้ผู้จัดการมอบหมายหน้าที่และภารกิจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยังคงต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่นั้นอย่างเหมาะสม

⁵⁹ Mark Thatcher, "Regulation After Delegation: Independent Regulatory Agencies in Europe," *Journal of European Public Policy* 9, 6 (December 2002): 954-972.

2. การมอบอำนาจ : ในขณะที่มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถ มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการมอบอำนาจนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้การดำเนินการทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

3. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และการใช้อำนาจ : ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบอำนาจและรับมอบหมายต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร⁶⁰

Business Jargons ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการมอบหมายงานว่าต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานให้กับบุคคล หมายถึงผู้บริหารมอบหมาย ความรับผิดชอบบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ในนามของผู้บริหาร ผู้รับมอบหมายต้องใช้ความสามารถทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้งานเสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้มีอำนาจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามความรับผิดชอบ อำนาจบางอย่างจะได้รับ มอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจคือ อำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Business Jargons ได้เพิ่มเติม หลักเกณฑ์การมอบอำนาจว่า จะต้องประกอบด้วยหลักต่อไปนี้⁶¹



ภาพที่ 4 หลักเกณฑ์การมอบอำนาจ

ที่มา : Business Jargons, **Delegation of authority**, Accessed 28 October 2017, Available from <https://businessjargons.com>.

⁶⁰ S. Diksha, **Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process**, Accessed 28 October 2017, Available from <http://www.businessmanagementideas.com>.

⁶¹ Business Jargons, **Delegation of authority**, Accessed 28 October 2017, Available from <https://businessjargons.com>.

2.1) หลักของการนิยามหน้าที่ องค์กรประกอบด้วยหน่วยงานที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละส่วนมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรและมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ด้วยเหตุนี้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนของแต่ละแผนกผลที่คาดหวังไว้กิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงที่จะดำเนินการและความสัมพันธ์ระหว่างแผนกช่วยผู้จัดการเพื่อกำหนดความต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของดิกษา (Diksha) ที่ได้กล่าวว่าการมอบหมายงาน เป็นกระบวนการมอบอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง มอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางร่างกาย จิตใจ และวิชาชีพที่เหมาะสม เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการมอบหมายเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน⁶² ทั้งนี้ เดล.ดี.แม็กคองก็ ได้อธิบายว่าการผลลัพธ์ของการมอบหมายงานเกิดจากการมอบอำนาจและให้แรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์เฉพาะที่กำหนดให้ ผลลัพธ์รวมที่ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบนั้น จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นปริมาณงานและกำหนดเวลาที่ต้องการผลนั้น ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องได้รับการตรวจสอบติดตามอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาดำเนินการ⁶³ เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ Business dictionary ได้กล่าวว่าการมอบหมายงาน เป็นการมอบอำนาจโดยฝ่ายหนึ่งให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อดำเนินตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงไว้ โดยผู้มอบอำนาจยังคงรับผิดชอบต่อการกระทำหรือการละเว้นของผู้รับมอบสิทธิ์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ซึ่งให้เป็นไปตามกฎหมาย⁶⁴ และในส่วนของ Miss Consult Co.Ltd. ได้ศึกษาพบว่าเมื่อผู้บริหารได้พิจารณาบุคคลที่จะมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่และ ข้อสำคัญอีกประการคือการมอบหมายงานเพื่อให้ผู้ที่รับมอบหมายนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพต่องานนั้น นักวิชาการของไทยมีแนวคิดเป็นไปในทางเดียวกันคือการมอบหมายงานต้องกำหนดงานและวัตถุประสงค์ งานที่จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทนได้นั้นผู้บริหารต้องพิจารณาให้รอบคอบว่างานนั้นมีความเหมาะสมกับบุคคลที่รับมอบหมายหรือไม่ ซึ่งบางงานอาจเป็นงานประจำ (Routine) แต่บางงานอาจมีความเกี่ยวข้องกับความลับขององค์กร หรือสิ่งที่เป็นงานเชิงนโยบายที่ต้องอาศัย

⁶² S. Diksha, **Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process**, Accessed 28 October 2017, Available from <http://www.businessmanagementideas.com>.

⁶³ Dale D. McConkey, **ศิลปะการมอบหมายงานให้สำเร็จ**, แปลโดย นพดล เวชสวัสดิ์ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 1990), 268-279.

⁶⁴ Business dictionary, **ความหมายของการมอบหมายงาน**, Accessed 6 October 2017, Available from <http://www.businessdictionary.com/definition/delegation.html>.

การตัดสินใจและความรับผิดชอบสูง⁶⁵ เช่นเดียวกับเสนาะ ตีเยาว์ ที่ได้กล่าวว่าการที่ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จหรือไม่นั้น ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการมอบหมายงาน ซึ่งการมอบหมายงานมี 2 ส่วน คือ การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน และแนวทางในการมอบหมายงาน ซึ่งการมอบหมายงานและอำนาจอย่างชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจนโยบาย เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อแยกแยะว่าส่วนใดจะมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดทำ อำนาจและความรับผิดชอบในงานนั้นมีอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์ว่าอำนาจและความรับผิดชอบที่มอบไปนั้น เพียงพอที่ทำให้งานสำเร็จได้⁶⁶

2.2) หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ ก่อนที่จะมอบหมายอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้จัดการต้องทราบวัตถุประสงค์ของการมอบอำนาจดังกล่าวและผลที่คาดว่าจะได้รับ เป้าหมายและมาตรฐาน การปฏิบัติงานต้องได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกับความสำเร็จของงานที่กำหนด หลักการนี้ช่วยในการกำหนดอำนาจที่จะได้รับการแต่งตั้งซึ่งเพียงพอสำหรับการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ

สอดคล้องกับการศึกษาของ ปราชี จูนิจา (Prachi Juneja) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า หลักการมอบหมายงาน มีแนวทางซึ่งเป็นหลักการ อันสามารถนำมาช่วยให้ผู้บริหารจัดวางระบบการมอบหมายงานได้ โดยหลักการมอบหมายงานนั้นได้แก่ หลักแห่งผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม คือ ผู้บริหารทุกท่านก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากร ควรมีการพิจารณาถึงความสามารถเชิงประจักษ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายของผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม⁶⁷ ซึ่งงานวิจัยของไดอาน่า เอส.คอนติโน (Diana S. Contino) ได้กล่าวว่า ทักษะการมอบหมายงานเป็นหลักการสำคัญที่สุดของความสามารถในตัวผู้บริหารที่จะนำมาใช้ในการบริหารเวลา โดยผู้บริหารนั้นไม่ต้องทำทุกอย่างด้วยตนเอง บทบาทของพวกเขา คือ การดูแลและควบคุมให้เกิดความก้าวหน้าและเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ผู้บริหารที่ดีต้องการหลักการมอบหมายงานในลักษณะที่เหมาะสมและมีการสนับสนุนบุคลากรเป็นอย่างดี โดยมี 4 กระบวนการหลักในการนำไปใช้มอบหมายงาน ได้แก่ 1. เลือกลักษณะงานที่สามารถจัดการได้

⁶⁵ Miss Consult Co. Ltd., **Delegation: การบริหารการจ่ายงานแบบมืออาชีพ**, Accessed 18 July 2017, Available from Miss Consult Co. Ltd.

⁶⁶ เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 72-78.

⁶⁷ Prachi Juneja, "Principles of Delegation," **Management Study Guide Content Team**, Accessed 15 June, Available from https://www.managementstudyguide.com/principles_of_delegation.htm.

ด้วยการมอบหมายงาน 2. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับตัวบุคลากร 3. มีกระบวนการในการสื่อสารต่อการมอบหมายงานที่ชัดเจน และ 4. มีกระบวนการที่เกิดการย้อนกลับของผลงานนั้น⁶⁸

นอกจากนี้ Miss Consult Co.Ltd. ได้อธิบายว่าการมอบหมายงานต้องพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การเลือกบุคคลที่มารับผิดชอบงานต้องคำนึงว่า ถ้าต้องการให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีคุณภาพควรพิจารณาคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ ถ้าเพียงเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพิจารณาจากบุคคลที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น แต่ถ้าต้องการจะประเมินศักยภาพความพร้อมต้องพิจารณาคัดเลือกคนที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในอนาคต ซึ่งการพิจารณาบุคคลนี้ MissConsult ได้อธิบายว่าศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกัน และจากการวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ในการกระจายงานจึงถูกแบ่งออกเป็น 4 ระดับ (M = Maturity Level) ประกอบด้วย⁶⁹

M1 หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ขาดความรู้ ขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นการมอบหมายงานให้กลุ่มนี้จะต้องดูแลและให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษโดยจะต้องชี้แจงให้รายละเอียด และที่สำคัญต้องมีวิธีการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจเพื่อให้รับผิดชอบในงานที่มอบหมายค่อนข้างสูง อีกทั้งต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เปรียบเทียบได้กับพนักงานใหม่ไร้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน

M2 หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ขาดความรู้แต่มีความรับผิดชอบ มีความตั้งใจทำงานสูง การมอบหมายงานให้คนกลุ่มนี้จะต้องคอยดูแลและให้ความช่วยเหลือในเรื่องความรู้ในงานที่มอบหมายให้โดยละเอียด แต่เนื่องจากมีความรับผิดชอบและมีความตั้งใจในการทำงานสูงจึงไม่จำเป็นต้องคอยกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจเท่าใดนัก เปรียบเทียบได้กับพนักงานใหม่ที่มีไฟในการทำงานสูง

M3 หมายถึง กลุ่มพนักงานที่มีความรู้ดีแต่มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานค่อนข้างน้อย บุคคลกลุ่มนี้ไม่ต้องให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่มอบหมายเท่าไรนัก เป็นเพียงพี่เลี้ยงติดตามความคืบหน้าของงาน แต่เนื่องจากคนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ขาดแรงจูงใจเราจึงต้องให้กำลังใจและสร้างแรงจูงใจ เปรียบเทียบได้กับพนักงานที่ทำมานานจนขาดความตื่นตัวในการทำงาน และมีวิธีหลบเลี่ยงความรับผิดชอบได้อย่างมีเหตุผล

⁶⁸ Diana S. Contino, “Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively,” *Critical Care Nurse* 24, 3 (June 2004): 52-64

⁶⁹ Miss Consult Co. Ltd., *Delegation : การบริหารการจ่ายงานแบบมีอาชีพ*, เข้าถึงเมื่อ 18 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก Miss Consult Co. Ltd.

M4 หมายถึง กลุ่มพนักงานที่มีความรู้ดีและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อได้รับมอบหมายแล้วผู้มอบหมายเพียงทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่คอยดูอยู่ห่าง ๆ และให้คำปรึกษาเมื่อเขาต้องการ เปรียบเทียบได้กับกลุ่มคนที่ทำงานมานานและมีความสามารถในการทำงานและสร้างแรงจูงใจให้กับตัวเองได้ค่อนข้างดี

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้อธิบายถึงเทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า การที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้กับบุคคลใดในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ผู้บริหารต้องมีเทคนิคขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุงานที่ต้องทำทั้งหมด พิจารณาอย่างรอบคอบว่ามีงานย่อยอะไรบ้าง พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาของแต่ละงานอย่างชัดเจน พิจารณางานที่จะมอบหมายให้บุคคลอื่นทำ โดยใช้หลักในการพิจารณาตนเอง คือ ความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถ ขอบเขตสิทธิอำนาจ โครงสร้างและสายงานบังคับบัญชาในองค์กร

2. ขั้นตอนมาให้เขียนชื่อสมาชิกในหน่วยงานที่สามารถมอบหมายงานให้ได้ โดยพยายามนำชื่อทุกคนมาพิจารณาว่าใครควรที่จะทำงานอะไร โดยไม่ทิ้งชื่อใครไปสักคนเดียว พิจารณาอย่างรอบคอบว่าแต่ละคนจะสามารถทำได้ดีดี ซึ่งแต่ละคนล้วนมีความสามารถเฉพาะตนเหมาะสมสำหรับงานตามความถนัด ดังนั้นการมีทะเบียนประวัติของบุคคลในหน่วยงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะช่วยให้สามารถพิจารณาข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน

3. การกำหนดเป้าหมายและบทบาทของผู้รับมอบหมายงาน ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจน เพื่อผู้รับงานจะรู้เป้าหมายและความคาดหวังของผู้บริหารว่าต้องการอะไร

4. ให้ข้อมูลผู้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน อาทิ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นกับภาพรวมขององค์กร ขอบเขตความรับผิดชอบ ฯลฯ⁷⁰

ส่วนเสนาะ ตีแยวว์ กล่าวว่า การมอบหมายหรือการมอบอำนาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มอบอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีกระบวนการ 4 กระบวนการ คือ ประการแรก การกำหนดเป้าหมายหรือผลที่ได้รับจากการทำงาน ประการที่สอง การกำหนดงานส่วนใดส่วนหนึ่งให้ทำ ประการที่สาม เป็นการมอบอำนาจในการทำงานนั้น ประการสุดท้ายคือการให้บุคคลรับผิดชอบในความสำเร็จของการทำงานนั้น⁷¹

⁷⁰ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ, เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.kriengsak.com>.

⁷¹ เสนาะ ตีแยวว์, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 68-72.

พรนพ พุกกะพันธ์ อธิบายว่า การมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มอบหมายอำนาจหรือมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้รับมอบหมาย โดยกำหนดให้ผู้รับมอบหมายมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้บริหารที่มอบอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ ประการแรก การกำหนดเป้าหมายหรือผลที่ได้รับจากการทำงาน ประการที่สอง การกำหนดงานให้ปฏิบัติ โดยกำหนดส่วนใดส่วนหนึ่งให้ทำ ประการที่สาม การมอบอำนาจในการทำงานนั้น และประการสุดท้าย ให้บุคคลที่รับมอบหมายรับผิดชอบในความสำเร็จจากการทำงานนั้น⁷²

ชินนชวณ (Chinonnchuan) กล่าวว่า กระบวนการมอบหมายงานจะเป็นเมื่อผู้จัดการมอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ความรับผิดชอบยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของงานโดยแจ้งให้ทราบกำหนดระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงาน ระบุขอบเขตอำนาจและขีดจำกัดอย่างชัดเจน โดยที่ผู้บังคับบัญชาคงต้องกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่จนเป็นที่พอใจ⁷³

2.3) หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับหน้าที่ต้องได้รับมอบอำนาจในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นแรงผลักดันในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงต้องกำหนดอำนาจและหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าต้องดำเนินการอะไรภายใต้อำนาจที่ได้รับมอบมา

ปราชี จูนิจา (Prachi Juneja) ได้กล่าวถึงหลักการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับ Business Jargons ว่าการมอบหมายงานต้องมีหลักแห่งอำนาจและความรับผิดชอบ โดยในหลักการนี้ผู้บริหารจะต้องมีการรักษาสมดุลระหว่างอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบ ถ้าบุคลากรเป็นผู้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในเวลาเดียวกันนั้นเขาก็ควรได้รับอิสระและอำนาจในงานนั้น เพื่อที่จะบริหารงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนงานวิจัยของยุกส์ และ ฟุ (Yukl and Fu) ได้กล่าวถึงหลักการมอบหมายงานว่าการมอบหมายงานนั้นเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานที่สำคัญอันมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เพื่ออำนาจในงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอันประกอบด้วยอำนาจที่จะทำการตัดสินใจต่าง ๆ ในงาน โดยได้รับการยินยอมหรืออนุมัติจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานนั้น⁷⁴

⁷² พรนพ พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจรีโปรดักท์, 2544), 45-52.

⁷³ Chinonnchuan, [pseud.], *Stages of Delegation Process*, Accessed 5 February 2018, Available from www.papercamp.com/essay/118316.

⁷⁴ G. Yukl & P. Fu, "Determinant of Delegation and consultation by manager," *Journal of Organizational Behaviour* 20, 2 (1999): 219-232.

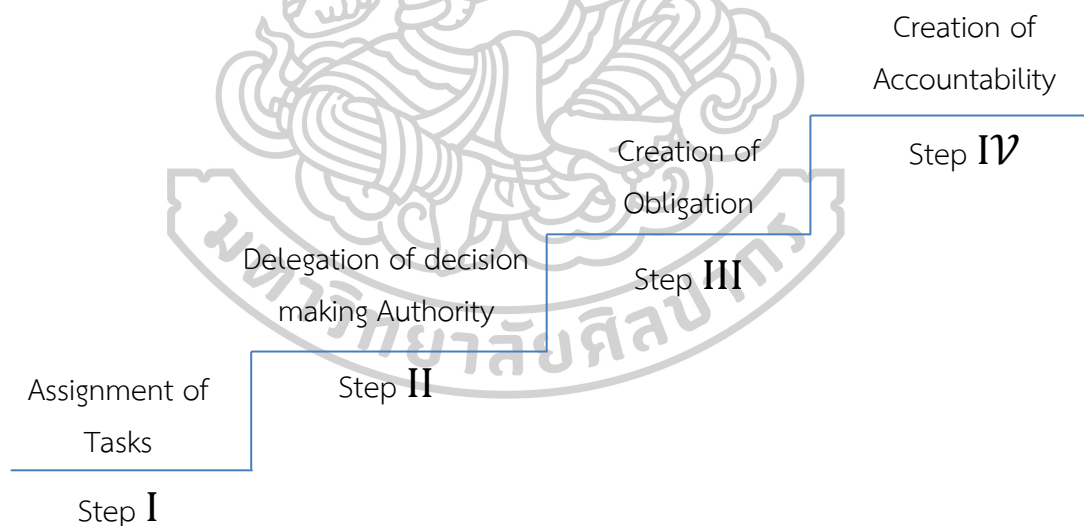
นอกจากนี้ ดิคซ่า (Diksha) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานจะต้องประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นการมอบหมายงาน เป็นการกำหนดสิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาควรทำอะไรอย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชา แต่ละคนจึงควรได้รับการพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงาน ที่มอบหมายต้องไม่ให้คุณได้บังคับบัญชาไม่ได้รับภาระหนักเกินไป เพื่อให้แต่ละคนมีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ เป็นการมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรและกำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. การสร้างภาระผูกพัน เป็นการสร้างภาระผูกพันในส่วนของผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างน่าพอใจ ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานจะต้องรับผิดชอบตามหลักศีลธรรม ในการทำอย่างดีที่สุดนับตั้งแต่ที่รับงานนั้นอย่างเต็มที่

4. การสร้างความรับผิดชอบ เป็นการรับผิดชอบในการยอมรับผลที่ตามมาไม่ว่า ผลนั้นจะดีหรือไม่ดี



ภาพที่ 5 กระบวนการมอบหมายงาน

ที่มา : Diksha S. Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process. เข้าถึงได้จาก <http://www.businessmanagementideas.com>. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2560.

2.4) หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา ตามหลักการนี้ปฏิบัติงานทุกคนควรมีหัวหน้าหรือผู้สั่งการเพียงคนเดียว ซึ่งหมายถึง ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับคำแนะนำและการมอบหมายงานอย่างมีเอกภาพจากหัวหน้าของตน ในกรณีที่มีหัวหน้างานหลายคนย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งและความล่าช้าในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการศึกษาของ โฟริฟ (Fouriefb) ได้อธิบายว่าเมื่อผู้บริหารมอบหมายงานใด ๆ ไปแล้วการสื่อสารและการประสานงานเป็นหัวใจสำคัญในการมอบหมายงาน เนื่องจากผู้รับมอบหมายต้องมีโอกาสได้พบปะพูดคุยกับผู้บริหาร อาจต้องขอความเห็นหรือขอความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะมีเอกภาพในสายการบังคับบัญชา⁷⁵ ส่วนเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้อธิบายถึงเทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า การที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้กับบุคคลใดในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ผู้ที่มอบหมายงานต้องเป็นผู้วางแผนการ ควบคุมงาน ทั้งวิธีการและเวลา โดยพิจารณาขั้นตอนของงานแต่ละชิ้นร่วมกับกรอบเวลาของงาน เพื่อสามารถวางแผนการควบคุมเป็นระยะ ตลอดจนกำหนดวิธีการติดตามควบคุมงานให้ชัดเจน ด้วยทำให้ผู้รับมอบหมายงานขึ้นตรงกับผู้มอบหมายโดยตรง ทั้งนี้เลียนน่า (Leanna) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า หลักสำคัญของการมอบหมายงานนั้น คือ การมีส่วนร่วมหรือการร่วมให้คำปรึกษา โดยได้แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ การมอบหมายงานเกี่ยวกับการตัดสินใจในการลงมือทำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง มากกว่าให้เป็นกลุ่ม และการมอบหมายงาน มีการให้ความสำคัญต่อการปกครองหรือการจัดการตนเองในการตัดสินใจในงานงานนั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา⁷⁶

2.5) หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ หลักการนี้ยืนยันว่าความรับผิดชอบไม่สามารถมอบหมายได้ ซึ่งหมายความว่าแม้หลังจากมอบสิทธิ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินการบางอย่างในนามของผู้จัดการ ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว เป็นไปทำนองเดียวกับ พรานชิ จูนิจา (Prachi Juneja) ซึ่งได้อธิบายว่าหลักการมอบหมายงานต้องมีหลักแห่งความรับผิดชอบที่แท้จริง ตรงส่วนนี้อธิบายอำนาจนั้นสามารถที่จะมอบหมายได้ แต่ความรับผิดชอบนั้นไม่สามารถมอบหมายได้โดยผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร นั่นคือความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารทุกระดับทราบดีว่าไม่อย่างไรก็ตามอำนาจของเขา นั่นคือสิ่งที่เขาต้องเป็นผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Business dictionary ได้กล่าวว่าการมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจโดยฝ่ายหนึ่งให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อดำเนินตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงไว้ โดยผู้มอบอำนาจยังคงรับผิดชอบต่อการกระทำหรือการละเว้นของผู้รับมอบสิทธิ์ในการดำเนินการตาม

⁷⁵ Fouriefb, [pseud.], **Delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/58795.

⁷⁶ C. Leanna, "Predictors and consequences and delegation," **Academy of Management Journal** 4, 29 (1986): 754-774.

วัตถุประสงค์ซึ่งให้เป็นไปตามเสนาะ ดิเยาว์ กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารต้องมีศิลปะในการมอบหมายงาน คือ การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน ยอมปล่อยให้อำนาจให้คนอื่น การที่ผู้บริหารไม่หวงอำนาจหรือยอมให้ผู้อื่นมีอำนาจจะทำให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพ และ ยอมให้คนอื่นทำผิด แม้ว่าผู้บริหารไม่ต้องการความผิดพลาดแต่บางครั้งก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องถือว่าทุกคนต้องเคยทำผิดมาแล้วทั้งนั้น ซึ่งกว่าคนจะทำงานเป็นและเก่งต้องมีการทำผิดพลาดแม้ความผิดนั้นจะส่งผลเสียหายแก่องค์กร ผู้บริหารต้องถือว่าเป็นการพัฒนาคน ซึ่งทำให้เขาเก่งขึ้นในวันหน้า ดิคษา (Diksha) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการมอบหมายงานว่า ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และการใช้อำนาจ : ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบอำนาจและรับมอบหมายต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร

ในขณะที่ชินนชวณ (Chinonchyan) กล่าวว่า การมอบหมายงาน เป็นรูปแบบและระดับของการแบ่งปันอำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน กระบวนการมอบหมายงานจะเป็นเมื่อผู้จัดการมอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ความรับผิดชอบยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของงานโดยแจ้งให้ทราบกำหนดระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงาน ระบุขอบเขตอำนาจและขีดจำกัดอย่างชัดเจน โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่จนเป็นที่พอใจ จะเห็นได้ว่าการมอบหมายงานถึงแม้ว่าจะมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจให้แก่ผู้รับมอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้มอบหมายยังคงต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น

2.6) หลักของสายการบังคับบัญชา การมีสายงานที่ชัดเจนในองค์กร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารสิ่งที่จำเป็นตามสายบังคับบัญชา ซึ่งควรมีลำดับขั้นที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี จิตกรณกิจศิลป์ ที่ศึกษาพบว่าการมอบหมายงานเป็นกระบวนการที่ Middle Manager แบ่งหน้าที่งานที่ตนได้รับมอบหมายมาจาก Top Manager ให้ Supervisor ปฏิบัติ โดยมอบอำนาจให้ Supervisor เพื่อสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ โดยที่จะต้องมีความสำนึกรับผิดชอบ ต่อ Middle Manager⁷⁷ สอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์ค แทชเชอร์ (Mark Thatcher) กล่าวว่า สิ่งที่มีความสำคัญในการมอบอำนาจคือผลของการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของผู้ที่มอบ การศึกษาประเพณีของหน่วยงาน โครงสร้างของงานและระยะเวลาในการมอบอำนาจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานตามที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ

⁷⁷ ปราณี จิตกรณกิจศิลป์, “การมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยังหัวหน้างานในองค์กรธุรกิจ,” วารสาร บริหารธุรกิจ นิติ (พฤศจิกายน 2550): 54-76.

เป็นไปตามกฎระเบียบของหน่วยงานนั้น ๆ⁷⁸ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของยูทธนา พรหมณี ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานว่า ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดตามตำแหน่งหรือมอบหมายหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าก็สามารถจะมอบหมายต่อให้ผู้ช่วยหรือรองหัวหน้าเป็นผู้ปฏิบัติแทน ในทางเดียวกัน ผู้ช่วยหรือหัวหน้างานอาจมอบหมายเป็นลำดับต่อ กันไปได้ตามความเหมาะสมกับตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานว่ามีความสามารถจะวางแผนและสั่งการได้ตามที่เห็นสมควรรวมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคนที่รับผิดชอบอยู่ จะเห็นได้ว่า การมอบหมายงานจะเป็นไปตามลำดับตามโครงสร้างการบริหารของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้การมอบหมายงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมและเป็นไปตามกระบวนการของการมอบหมาย⁷⁹

เป็นไปในทำนองเดียวกันกับ พรานชิ จูนิจา (Prachi Juneja) ที่กล่าวว่าหลักแห่งระดับอำนาจ เป็นหลักที่ผู้บริหารจะต้องมีการจัดการกับอำนาจของตนเองภายใต้ขอบเขตและโครงสร้างที่พึงมี ผู้บริหารสามารถที่จะขอคำปรึกษาจากเหล่าผู้บริหารด้วยกัน เกี่ยวกับอำนาจที่จะมอบหมายลงไปสู่บุคลากร ก่อนที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับงานต่อไป

เสนาะ ดิยาวีร์ กล่าวว่า แนวทางในการมอบหมายงานของผู้บริหารต้องประกอบด้วย การเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา เป็นการให้โอกาสผู้รับมอบหมายงานให้สามารถติดต่อกับผู้มอบหมายได้ตลอดเวลา เพราะในขณะที่ปฏิบัติงานอาจมีปัญหาที่ต้องขอคำแนะนำและปรึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลรวดเร็วจึงต้องเปิดระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา

2.7) หลักของข้อยกเว้น ตามหลักการนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอิสระอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน ผู้จัดการไม่ควรแทรกแซงระหว่างการทำงานของเขาดังต้องอนุญาตให้เขาทำแม้ว่าเขาจะทำผิดพลาดก็ตาม แต่ในบางกรณีผู้บริหารสามารถแทรกแซงและแม้กระทั่งถอนสิทธิ์ที่มอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้จัดการต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การมอบอำนาจทั้งหมดเหล่านี้เพื่อให้แน่ใจว่างานจะสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้

Miss Consult Co.Ltd. อธิบายว่า หลักการมอบหมายงานของผู้บริหารต้องมีการกระตุ้นจูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อผู้รับมอบหมายงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่

⁷⁸ Mark Thatcher, "Regulation After Delegation: Independent Regulatory Agencies in Europe," *Journal of European Public Policy* 9, 6 (December 2002): 954-972.

⁷⁹ ยูทธนา พรหมณี, **ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ : การสั่งการและการมอบหมายงาน**, เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [Http://web.nke.kku.ac.th/bnnpet//ebook/data3/learning/lesson4.pdf](http://web.nke.kku.ac.th/bnnpet//ebook/data3/learning/lesson4.pdf).

ทำความเข้าใจกันแล้ว ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้กำลังใจ สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ ความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดีอันดี รวมทั้งติดตามและประเมินผลงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรเพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงก่อนเกิดความเสียหายเกิด และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพหรือประสบผลสำเร็จหรือไม่ เพียงใด และควรมีการให้รางวัล จากบทความวิจัยของจอห์น ดี ฮูเบอร์ และ ชาร์ล อาร์ ชิแพน (John D. Huber & Charles R Shipan) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการวัดผลรวมซึ่งเน้นการออกแบบวัดผลหน่วยงานที่อยู่ในระบบราชการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ มีการศึกษาโดยใช้หลายตัวแปรระบุเรื่องการมอบอำนาจให้คณะกรรมการนโยบายหรือคณะกรรมการที่ปรึกษา และการมอบหมายงานให้หน่วยงานอิสระหรือหน่วยงานที่มีการควบคุมโดยผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนที่มีความมั่นคงส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของนโยบาย และเมื่อข้าราชการมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น นโยบายเริ่มเกิดความขัดแย้ง รัฐบาลจะแบ่งงานออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ ถึงแม้ว่าเมื่อแบ่งงานออกมาแล้วจะเกิดความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน รัฐบาลก็ยังคงยินดีที่จะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้แต่ยังคงอยู่ภายใต้อำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด⁸⁰

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้อธิบายถึงเทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน ผู้บริหารควรวางแผนการดำเนินงาน ทั้งวิธีการและเวลา โดยพิจารณาขั้นตอนของงานแต่ละขั้นร่วมกับกรอบเวลาของงาน เพื่อสามารถวางแผนการควบคุมเป็นระยะ ตลอดจนกำหนดวิธีการติดตามดำเนินงานให้ชัดเจนด้วย เช่น การส่งรายงานการไปตรวจเยี่ยม เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องติดตามตรวจสอบการทำงาน ผู้บริหารควรหาโอกาสติดตามตรวจสอบการทำงานที่ตนเองมอบหมายไปอย่างใกล้ชิดติดตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากระหว่างการทำงานอาจมีปัญหาเกิดขึ้น จึงควรมีการติดตามตรวจสอบดูแลเพื่อสามารถแก้ไขให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ หัวหน้างานไม่ควรปล่อยให้ผู้ที่รับมอบหมายอยู่กับปัญหานานเกินไป เพราะอาจทำให้หมดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานจะลดลงอย่างมาก ที่สุด เมื่องานขึ้นไประสบความสำเร็จ หัวหน้างานควรหาสัญลักษณ์บางอย่างที่เป็นตัวเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมงาน เช่น กล่าวชมเชยทีมงานให้กับผู้อื่นฟัง กล่าวขอบคุณและชมเชยทีมงานโดยตรง หรือให้รางวัลแก่ทีมงาน เป็นต้น สอดคล้องกับเสนาะ ดิยาว์ ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จหรือไม่ นั้น ผู้บริหารต้องกำหนดระบบควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้ว เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องกำหนดวิธีในการควบคุมโดยที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวในการทำงานของผู้รับมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่างานมีความก้าวหน้าไปอย่างไร

⁸⁰ John D. Huber & Charles R Shipan, **Politics, Delegation, and Bureaucracy**, Accessed 28 June 2018, Available from Oxford Handbooks Online.

หลักการมอบหมายงานทั้ง 7 ข้อของ Business Jargons นี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ JFD Performance Solutions ที่ได้กล่าวถึง หลัก 5 ประการที่ก่อให้เกิดการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเมื่อการมอบหมายเสร็จสิ้นอย่างถูกต้องและด้วยเหตุผลที่เหมาะสม ที่จะช่วยส่งเสริมบรรยากาศของความไว้วางใจและสร้างโอกาสการเติบโตสำหรับบุคลากรในองค์กรจึงควรนำหลักการ 5 ข้อ ไปใช้ในการมอบหมายงาน ได้แก่ 1. กำหนดสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะมอบหมาย การมอบหมายที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นด้วยการกำหนดความรับผิดชอบ จดบันทึกกิจกรรมและความรับผิดชอบทั้งหมด ตรวจสอบรายการหลักและจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมด 2. เลือกบุคคลที่เหมาะสมในการมอบหมายงานให้ 3. ชี้แจงผลลัพธ์ที่ต้องการ เมื่อมีการชี้แจงหรืออธิบายถึงผลลัพธ์ชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรของตนเอง เพื่อทำงานให้สำเร็จลุล่วง สิทธิประโยชน์เพิ่มเติมของการมอบอำนาจที่มีประสิทธิภาพคือ บุคลากรอาจหาวิธีที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้สำเร็จ 4. กำหนดความรับผิดชอบและอำนาจของบุคลากรอย่างชัดเจนตามที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย สื่อสารอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังความรับผิดชอบและระยะเวลา 5. มีการประชุมติดตาม การประชุมติดตามผลควรเน้นไปที่ความคืบหน้าจำนวนครั้งในการประชุมติดตามผล อาจจะแตกต่างกันไปตามขอบเขตของงานหรือโครงการ⁸¹

นอกจากนี้ มาร์ตี้ ซเวลลิง (Marty zwilling) ได้ทำการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการมอบหมายงานในหนังสือ Work less, Do More ซึ่งได้กล่าวถึง ขั้นตอนสำคัญในการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1. เลือกสิ่งที่ต้องการมอบหมายงาน 2. เลือกบุคลากรที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดที่ผู้บริหารต้องการมอบหมายงานให้เกิดขึ้น 3. ไว้วางใจและเชื่อใจบุคลากร ในการมอบโอกาสให้แก่พวกเขา 4. มีการให้คำแนะนำในการมอบหมายงานและมีคำแนะนำให้บุคลากรอย่างชัดเจน 5. มีการกำหนดวันที่เสร็จสิ้นงานที่แน่นอนและมีการติดตามผลการมอบหมายงานครั้งนั้นด้วย 6. ในการมอบหมายงานควรมีการมอบความรับผิดชอบและอำนาจในการทำงานให้แก่บุคลากรด้วยไม่ใช่แค่งานเท่านั้นและ 7. หลีกเลี่ยงการมอบหมายงานแบบย้อนกลับ คือ หลายครั้งที่ทีมหรือบุคลากรกลับมาหาผู้บริหารในการทำงาน หรือพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ตรงส่วนนี้ควรให้ทีมหรือบุคลากรเหล่านั้นเรียนรู้และปฏิบัติงานต่อไป⁸²

⁸¹ JFD Performance Solutions, 2011, **5 Principles of Effective Delegation**, Accessed 27 June 2019, Available from http://www.jfdperfsolutions.com/.modules/news/leadership-5_principles_of_effective_delegation.html.

⁸² Marty Zwilling, **Delegate Without Losing Control**, Accessed 2 January 2019, Available from <https://www.caycon.com/blog/2011/08/startup-founders-walk-a-thin-line-on-delegation>.

ไดอาน่า เอส.คอนติโน (Diana S. Contino) ได้กล่าวว่า ทักษะการมอบหมายงาน เป็นหลักการสำคัญที่สุดของความสามารถในตัวผู้บริหารที่จะนำมาใช้ในการบริหารเวลา โดยผู้บริหารนั้นไม่ต้องทำทุกอย่างด้วยตนเอง บทบาทของพวกเขา คือ การดูแลและควบคุมให้เกิดความก้าวหน้า และเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ผู้บริหารที่ดีต้องการหลักการมอบหมายงานในลักษณะที่เหมาะสมและมีการสนับสนุนบุคลากรเป็นอย่างดี โดยมี 4 กระบวนการหลักในการนำไปใช้มอบหมายงาน ได้แก่ 1. เลือกลักษณะงานที่สามารถจัดการได้ด้วยกรมอบหมายงาน 2. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับตัวบุคลากร 3. มีกระบวนการในการสื่อสารต่อการมอบหมายงานที่ชัดเจน และ 4. มีกระบวนการที่เกิดการย้อนกลับของผลงานนั้น⁸³

ส่วนงานวิจัยของ เดนิส บูเอ เนเบิร์ก (Denise Bauer Nyberg) กล่าวถึงกุญแจสำคัญที่ทำให้การมอบหมายงานนั้นประสบความสำเร็จ คือ ในการมอบหมายงานที่มีความเหมาะสม ต้องมีการพิจารณาหลักการต่าง ๆ ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับสภาพความมั่นคงในงาน ความซับซ้อนของสภาพความมั่นคงในงาน ความซับซ้อนของเทคโนโลยีและกระบวนการในการผลิต การทำนายถึงผลลัพธ์ที่ยั่งยืนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ระดับการเตรียมพร้อมและการศึกษา สมรรถนะ รวมทั้งความสามารถของผู้บริหารในการจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ ด้วย⁸⁴

เทอร์รี่ เอ็ม มอร์ (Terry M. Moe) อธิบายในงานวิจัยว่า รูปแบบที่เป็นทางการของการมอบหมายงานเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทฤษฎี และเพื่อความเข้าใจในการควบคุมการมอบหมายงาน และควบคุมข้าราชการ ความท้าทายสำหรับนักวิชาการในหลายปีข้างหน้า จึงไม่ใช่เพียงเพื่อผลักดันให้เกิดความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นตามวิถีเดียวกัน แต่เป็นการผลักดันข้อจำกัดที่จะเปิดให้ความคิดผิดปกติก่อเกิดอย่างจริงจังเกี่ยวกับการขยายทฤษฎีไปสู่เส้นทางใหม่ที่มีประสิทธิผลมากขึ้น⁸⁵

อลิส เวย์ด์ (Alice Weydt) ได้ศึกษาวิจัยถึงการมอบอำนาจและแนวคิดที่เกี่ยวข้องว่า การมอบหมายเป็นทักษะสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ทางการเงินและทางสถานพยาบาล ซึ่งความรับผิดชอบที่ยากที่สุดคือการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องเข้าใจถึงผู้ป่วยและครอบครัวว่า

⁸³ Diana S. Contino, "Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively," *Critical Care Nurse* 24, 3 (June 2004): 52-64.

⁸⁴ Denise Bauer Nyberg, "Successful delegation skills enhance patient care," *Aorn Journal* 69, 4 (April 1999): 851-856.

⁸⁵ Terry M. Moe. *Delegation, Control, and the Study of Public Bureaucracy*. The Forum Volume10, Issue2 2012

ต้องการสิ่งใดเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ป่วย รูปแบบการมอบหมายจะจัดเป็นคู่เพื่อปฏิบัติหน้าที่โดยคละกันไปตามระยะเวลาของงาน ซึ่งจะมี 3 รูปแบบ คือ การเปลี่ยนแปลงคู่งาน การจับคู่เพื่อดูแลผู้ป่วยรายเดียวกัน และการมอบหมายตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น⁸⁶

เรจินัลด์ แอล เบลล์ และแนนซี ดัสตี้ โบดี (Reginald L. Bell & Nancy Dusty Bodie) ได้กล่าวว่า การมอบหมายอำนาจมีสิ่งสำคัญ 5 ประการ คือ กระบวนการเกิดขึ้นในขั้นตอนหรือขั้นตอน ผลจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรมากขึ้น การเลือกคนที่เหมาะที่สามารถบรรลุผลงานเป็นสิ่งสำคัญ อำนาจที่สามารถโอนเปลี่ยนได้ความจำเพาะเฉพาะงานและความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ และมีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้แทนและผู้แทน⁸⁷

สอดคล้องกับสมชาติ กิจยรรยง กล่าวว่า การมอบหมายงานมีหลายประเภทแล้วแต่วัตถุประสงค์ ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำคือ 1. สร้างระบบการทำงานที่ดี ระบบที่ดีจะทำให้การมอบหมายงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน มีวิธีการมีกฎ กติกาที่ดี 2. เลือกคนให้ถูกกับงาน คนที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด คือ คนที่ต้องการเรียนรู้งาน ต้องการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ผู้มอบหมายจำเป็นต้องให้การอบรม การฝึกฝน ผ่านการวิเคราะห์งาน ดูปัญหาทางต่าง ๆ เพื่อกำหนดว่างานนั้นควรมีองค์ความรู้ใด มีทักษะใด 3. กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต อำนาจ เมื่อต้องการมอบหมายงานให้ใคร ผู้มอบหมายต้องสร้างความเข้าใจเชิงลึกและเชิงกว้างให้ผู้รับมอบหมายเห็นภาพเดียวกันกับตน 4. Feed Back เป็นการสอบถามกลับ ในระยะแรกการทำงานอาจมีการผิดพลาด ดังนั้น การให้คำติชม การดูแลใกล้ชิดมีความจำเป็นอย่างยิ่ง⁸⁸

งานวิจัยของพูนลาภ ทิพชาติโยธิน กล่าวว่า การมอบหมายงานให้เกิดประสิทธิภาพต้องประกอบไปด้วย

Specific (ความชัดเจน) การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจนตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ว่างานที่มอบหมายให้ปฏิบัติเพื่ออะไร มีวิธีการทำอย่างไรและท้ายสุดคือผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร ซึ่งผู้มอบหมายต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนเพื่อนำไปถ่ายทอดหรืออธิบายให้ผู้รับมอบหมายเข้าใจได้

⁸⁶ Alice Weydt, "Developing Delegation Skills," *The Online Journal of Issues in Nursing* 15, 2 (2010).

⁸⁷ Reginald L. Bell & Nancy Dusty Bodie, "Delegation, Authority and Responsibility: Removing the Rhetorical Obstructions in the Way of an Old Paradigm." *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9, 2 (January 2012). 94-108.

⁸⁸ สมชาติ กิจยรรยง, *ศาสตร์และศิลป์ของผู้นำ : ที่ครองใจทุกคน* (กรุงเทพมหานคร: สمارท์ โลฟ, 2555), 23-58.

Measurable (วัดได้) ผู้มอบหมายต้องกำหนดว่างานที่มอบหมายได้จะได้รับการวัดผลอย่างไร และจะดำเนินการแล้วเสร็จเมื่อใด

Agreed (เห็นด้วยกัน) ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายต้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเนื้อหา ขอบเขตและลักษณะของงาน รวมถึงเห็นด้วยกับปริมาณงานเมื่อเทียบกับเงื่อนไขเวลาหรือ แรงงาน ทรัพยากรและวิธีการวัดผล

Realistic (เป็นไปได้) ในขั้นตอนนี้ผู้มอบหมายต้องใช้วิจรรย์ญาณของตนเองในการพิจารณาว่างานที่มอบหมายไปนั้นเป็นงานที่เป็นไปได้ สามารถทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ หรือไม่ โดยส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่การแก้ไขหรือลดเงื่อนไขและข้อจำกัดที่มีลง

Timebound (มีกรอบเวลา) การกำหนดระยะเวลาที่ให้สำหรับการทำงานเป็นส่วนสำคัญที่ผู้มอบหมายงานต้องคำนึงถึง ทั้งนี้ต้องมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

Ethical (ศีลธรรม) การมอบหมายงานต้องเลือกมอบหมายงานในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ไม่ขัดต่อหลักศีลธรรม

Recorded (มีการบันทึก) ผู้มอบหมายงานควรบันทึกการมอบหมายต่าง ๆ ให้ชัดเจนทั้งในเรื่องของลักษณะงาน ขั้นตอนการทำงาน กรอบเวลาที่กำหนด การวัดผลผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละขั้นตอน เพื่อนำไปตรวจสอบได้ตลอดเวลาถึงข้อตกลงที่ทำร่วมกันและตรวจสอบว่าได้ผลลัพธ์ตามที่ตกลงไว้หรือไม่⁸⁹

3. การรับผิดชอบ เป็นการตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ หากกรณีการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จหรือยังไม่เสร็จสิ้น ผู้บริหารจะรับผิดชอบเฉพาะผู้ที่ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น⁹⁰

สามารถสรุปได้ว่า การมอบหมายงานผู้บริหารพึงมีต้องประกอบด้วย 1. ความรับผิดชอบทั้งในเรื่องขอบเขตของงานที่มอบหมาย ในเรื่องแนวการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ 2. อำนาจหน้าที่ หมายถึงรวมถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายซึ่งผู้บริหารควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และ 3. ภาระผูกพัน ซึ่งนอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายต้องผู้พันกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงานนั้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ยังคงมีภาระผูกพันกับงานนั้นอยู่ และภาระผูกพันนี้ควรเป็นไปตามงานที่ได้รับมอบหมายขึ้นหนึ่งเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สับสน

⁸⁹ พูนลาภ ทิพชาติโยธิน, “Delegation มอบหมายงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ,” *Productivity World* 19, 113 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2557): 80-83.

⁹⁰ Business Jargons, *Delegation of authority*, Accessed 28 October 2017, Available from <https://businessjargons.com>.

ขั้นตอนการมอบหมายงาน

นอกจาก Business Jargons จะศึกษาถึงองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานแล้ว ยังได้ศึกษาขั้นตอนการมอบหมายงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

Business Jargons ได้กล่าวว่าขั้นตอนการมอบหมายงานจะประกอบด้วย

1. การมอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะมีการมอบอำนาจอย่างแท้จริง ผู้มอบหมายต้องตัดสินใจเกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยแสดงถึงเป้าหมายที่ต้องการและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทงาน

2. การโอนอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อำนาจดังกล่าวต้องมีเพียงเพื่อดำเนินการตามความรับผิดชอบเนื่องจากผู้มีอำนาจมากขึ้นอาจนำไปสู่การใช้ผิดวัตถุประสงค์

3. การยอมรับการมอบหมาย ในขั้นตอนนี้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับหรือปฏิเสธงานที่มอบหมาย ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะยอมรับหน้าที่และอำนาจในการดำเนินการ ผู้บริหารจะมองหาคนอื่นที่มีความสามารถและเต็มใจที่จะรับมอบหมาย เมื่อการมอบหมายงานได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วกระบวนการมอบหมายจะถึงขั้นสุดท้าย

4. ความรับผิดชอบ เมื่องานได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วเขาจะรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และรับผิดชอบต่อผู้มีอำนาจ

ดังนั้นขั้นตอนการมอบอำนาจจึงเริ่มต้นด้วยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ้นสุดเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานตามที่ตั้งใจไว้

จะเห็นได้ว่า การมอบหมายงานผู้บริหารต้องมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้ผู้รับมอบหมายเกิดความสับสน และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและที่สำคัญผู้บริหารยังคงมีบทบาทสำคัญในทุกลำดับขั้นจนเสร็จสิ้นภารกิจ

Process of Delegation of Authority



ภาพที่ 6 กระบวนการมอบอำนาจหน้าที่

ที่มา : Business Jargons, **Delegation of authority**, Accessed 28 October 2017, Available from <https://businessjargons.com>.

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว ศึกษาถึงขั้นตอนการมอบหมายงานว่า

1. มีการกำหนดรายละเอียดของงานให้ชัดเจน โดยมีการชี้แจงและเขียนการมอบหมายงานกำกับ

2. ระบุอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบและให้อำนาจการตัดสินใจเพื่อให้งานสำเร็จ

3. กำหนดแนวทางเพื่อเริ่มดำเนินงาน กำกับติดตามงานได้อย่างถูกต้อง

4. กำกับดูแลเป็นระยะ ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จในแต่ละช่วง

5. มีการรายงานผลปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบผลงานและรับรู้ปัญหาขณะปฏิบัติงาน รวมทั้งเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา

6. มีการให้รางวัลตอบแทน และให้การยอมรับผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน⁹¹

ส่วนเสนาะ ตีแยวี่ กล่าวว่า การมอบหมายหรือการมอบอำนาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มอบอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีกระบวนการ 4 กระบวนการ คือ ประการแรก การกำหนดเป้าหมายหรือผลที่ได้รับจากการทำงาน ประการที่สอง การกำหนดงาน

⁹¹ พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, “การสอนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงานที่ดี,” **วารสารเพื่อคุณภาพ** 12, 98 (ธันวาคม 2548), 79-82.

ส่วนใดส่วนหนึ่งให้ทำ ประการที่สาม เป็นการมอบอำนาจในการทำงานนั้น ประการสุดท้ายคือ การให้บุคคลรับผิดชอบในความสำเร็จของการทำงานนั้น⁹²

พรนพ พุกกะพันธ์ อธิบายว่า การมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มอบหมายอำนาจหรือมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้รับมอบหมาย โดยกำหนดให้ผู้รับมอบหมายมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้บริหารที่มอบอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ ประการแรก การกำหนดเป้าหมายหรือผลที่ได้รับจากการทำงาน ประการที่สอง การกำหนดงานให้ปฏิบัติ โดยกำหนดส่วนใดส่วนหนึ่งให้ทำ ประการที่สาม การมอบอำนาจในการทำงานนั้น และประการสุดท้าย ให้บุคคลที่รับมอบหมายรับผิดชอบในความสำเร็จจากการทำงานนั้น พรนพ พุกกะพันธ์ ยังอธิบายถึงวิธีการมอบหมายงานว่า ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ตนทำอย่างชำนาญให้แก่ผู้รับมอบหมาย ส่วนในงานที่ยังไม่ชำนาญ ควรเก็บไปทำด้วยตนเองเพื่อเป็นการพัฒนาและฝึกฝนตนเอง วิธีการที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องกระทำเมื่อมอบหมายงานแก่ผู้รับมอบหมาย ประกอบด้วย เมื่อมอบหมายงานใดไปแล้ว ผู้บริหารจะต้องไม่ตัดสินใจในเรื่องนั้นแต่ควรให้คำปรึกษา แนะนำและให้ผู้รับมอบหมายเป็นผู้ที่ตัดสินใจเอง หากผู้รับมอบหมายมาขอคำปรึกษาหรือแนะนำ ควรเป็นการเสนอแนะแนวทาง และวิธีการแก้ปัญหา แต่ยังคงการตัดสินใจอยู่ที่ผู้รับมอบหมายเช่นเดิม และเมื่อผู้รับมอบหมายตัดสินใจใด ๆ ไป ผู้บริหารต้องไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ยกเว้นในสถานการณ์ที่จำเป็นอย่างยิ่ง การมอบหมายงานควรมอบงานหรือ โครงการเดียวให้คน ๆ เดียวทำเพื่อให้ผู้รับมอบหมายใช้ความรับผิดชอบของตนเองรวมทั้งใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้รับมอบหมายอาจแบ่งงานให้คนอื่นช่วยดำเนินการแต่ความรับผิดชอบยังคงเป็นของผู้รับมอบหมายเต็มโครงการเท่านั้น การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานไม่ใช่มุ่งกิจกรรมที่ดำเนินงานดังนั้น ควรมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ควรให้ผู้รับมอบหมายเลือกวิธีการทำงานของตนเองและมีงานบางอย่างที่ไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ดำเนินการเองเท่านั้น เช่น การวางแผน การควบคุม การจ้างหรือเลื่อนตำแหน่งรวมทั้งการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน⁹³

นอกจากนี้ จูลี คูเปอร์ (Julie Cooper) ศึกษาวิจัยพบว่าขั้นตอนการมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดกระบวนการตัดสินใจ ผู้จัดการต้องมีความชัดเจนว่ามอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ใคร , สามารถอธิบายได้ว่าเพราะเหตุใดจึงเลือกที่จะมอบหมาย

⁹² เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 68-72.

⁹³ พรนพ พุกกะพันธ์, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), 45-52.

งานนี้ให้กับบุคคลคนนั้น , วิเคราะห์บุคคลที่รับมอบหมายว่าเขามีความกังวลในการรับมอบหมายงานหรือไม่หรือเขามีความกระตือรือร้นเพียงใด , กำหนดรายละเอียดของงานและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน , ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการพร้อมกับระบุวิธีการดำเนินงานแบบกว้าง ๆ , ตรวจสอบรายงานความคืบหน้าของงานเมื่อได้เวลาเหมาะสม และสอบถามผู้รับมอบหมายงานเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน นอกจากนี้การมอบหมายงานยังสามารถเกิดอุปสรรคได้ซึ่งบางครั้งอุปสรรคเกิดจากตัวผู้มอบหมายงานเอง ทั้งนี้เกิดจาก ผู้จัดการไม่ยินดีที่จะปล่อยให้ผู้รับมอบหมายเป็นผู้ดำเนินงาน มอบหมายแต่เรื่องที่ยากหรือ น่าเบื่อให้ผู้รับมอบหมาย หรือกำหนดให้เขาทำตามแนวความคิดของผู้จัดการเอง , มีมาตรฐานในการประเมินงานสูงเกินไป และความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่นในตัวผู้จัดการและผู้รับมอบหมายงาน ซึ่งหากผู้จัดการมีความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ภาพอันดีต่อผู้รับมอบหมายงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพเพราะผู้รับมอบหมายจะเกิดความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง⁹⁴

ชินนันชววน (Chinonchyan) กล่าวว่า กระบวนการมอบหมายงานจะเป็นเมื่อผู้จัดการมอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ความรับผิดชอบยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของงานโดยแจ้งให้ทราบกำหนดระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงาน ระบุขอบเขตอำนาจและขีดจำกัดอย่างชัดเจน โดยที่ผู้บังคับบัญชาคงต้องกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่จนเป็นที่พอใจ⁹⁵

คลาร์ค เวอเบอร์ก (Clark Valberg) กล่าวว่าผู้นำจะมอบหมายงานให้ผู้รับมอบหมายเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อจะมอบหมาย ผู้นำจะต้องมี 5 ข้อในการปฏิบัติ คือ สิ่งที่จะมอบหมายต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ เป็นการตรวจสอบงานที่มี และประเมินผู้รับมอบหมายเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม , เลือกงานโดยจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งผู้นำจะทราบดีว่างานที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดมาจากกลุ่มสมาชิกที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งต้องให้โอกาสในการพิสูจน์ตัวเอง การมอบหมายงานจะเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น , กำหนดระยะเวลา ผู้นำบางคนจะปฏิเสธการมอบหมายงานเนื่องจากเห็นว่าการสอนงานเป็นการเสียเวลา แต่ความจริงแล้ว การสอนหรือฝึกเป็นการปลูกฝังความมั่นใจซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น , ผู้นำต้องปล่อยให้ผู้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถและจะพบว่าพวกเขาปฏิบัติหน้าที่ได้ดีที่สุด และผู้นำต้องมีความอดทน ในที่นี้ผู้นำต้องอดทนในการฝึกหรือสอนผู้รับมอบหมาย

⁹⁴ Julie Cooper, [pseud.], "The art of delegation: a how-to guide," *The Guardian* (6 December 2012): 1-3.

⁹⁵ Chinonchyan, [pseud.], *Stages of Delegation Process*, Accessed 5 February 2018, Available from www.papercamp.com/essay/118316.

งาน ซึ่งอาจให้ระยะเวลา ดังนั้น การเป็นผู้นำต้องมีกระบวนการและวิธีการในการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อขยายงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ตัวพนักงานอีกด้วย⁹⁶

อาร์แคท (Aaacat) กล่าวว่า การพิจารณาบุคคลที่จะรับมอบหมายงาน มีวิธีการ ดังนี้ ค้นหาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน เนื่องจากทุกคนมีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกัน , ตรวจสอบคำสั่งให้แน่ใจว่าผู้รับมอบหมายเข้าใจและไม่มีคำถามใด⁹⁷

เสนาะ ดีเยาว์ กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จหรือไม่นั้น ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการมอบหมายงาน ซึ่งการมอบหมายงานมี 2 ส่วน คือ

1. การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน ประกอบด้วย

1.1. การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น คุณสมบัติขั้นพื้นฐานของผู้บริหารคือความเต็มใจที่จะยอมรับและเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นได้ ข้อดีของการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นคือทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก

1.2 ยอมปล่อยอำนาจให้คนอื่น การที่ผู้บริหารไม่หวงอำนาจหรือยอมให้ผู้อื่นมีอำนาจ จะทำให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพ

1.3 ยอมให้คนอื่นทำผิด แม้ว่าผู้บริหารไม่ต้องการความผิดพลาดแต่บางครั้งก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องถือว่าทุกคนต้องเคยทำผิดมาแล้วทั้งนั้น ซึ่งกว่าคนจะทำงานเป็นและเก่งต้องมีการทำผิดพลาดแม้ความผิดนั้นจะส่งผลเสียหายแก่องค์กร ผู้บริหารต้องถือว่าเป็นการพัฒนาคน ซึ่งทำให้เขาเก่งขึ้นในวันหน้า เมื่อมอบหมายงานไปแล้วผู้บริหารต้องกำหนดจุดหรือระบบในการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดร้ายแรงโดยเฉพาะความผิดที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ จะต้องป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้ได้

1.4 ยอมไว้วางใจคนอื่น หากผู้บริหารไม่สร้างทัศนคติที่ไว้วางใจหรือเชื่อถือคนอื่น การมอบหมายงานก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อมอบหมายงานให้ใครแล้วต้องเชื่อว่าเขาเป็นคนมีเหตุผลพอเป็นคนที่ทำงานเป็น เป็นคนที่ตัดสินใจได้ และเป็นผู้ใช้ดุลยพินิจได้อย่างเหมาะสม

1.5 การกำหนดระบบควบคุมห่าง ๆ ผู้บริหารต้องติดตามผลงานอยู่ตลอดเวลา แต่ไม่ใช่การควบคุมอย่างใกล้ชิดจนผู้รับมอบหมายงานขาดอิสระในการทำงาน แต่ต้องกำหนดวิธีการที่ไม่ทำให้ผู้รับมอบหมายอึดอัด เช่น การกำหนดมาตรฐานการวัดผล การรายงานความก้าวหน้าของงาน เป็นต้น

⁹⁶ Clark Valberg, [pseud.], **5 Tips to master the delicate art of delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.entrepreneur.com/article/252806.

⁹⁷ Aaacat, [pseud.], **Why delegation is an important task to a manger? How to delegation effectively?**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/112033.

2. แนวทางในการมอบหมายงาน ประกอบด้วย

2.1 มอบหมายงานและอำนาจอย่างชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจนโยบาย เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อแยกแยะว่าส่วนใดจะมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดทำ อำนาจและ ความรับผิดชอบในงานนั้นมีอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์ว่าอำนาจและความรับผิดชอบที่มอบไปนั้น เพียงพอที่ทำให้งานสำเร็จได้

2.2. เลือกคนให้ตรงกับงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานนั้น แม้ว่าจุดประสงค์ในการทำงานก็เพื่อให้งานสำเร็จ แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือคุณสมบัติของคนที่จะทำงาน นั้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์คนเพื่อเลือกคนให้ถูกกับงาน

2.3 เปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา เป็นการให้โอกาสผู้รับมอบหมายงาน ให้สามารถติดต่อกับผู้มอบหมายได้ตลอดเวลา เพราะในขณะที่ปฏิบัติงานอาจมีปัญหาค่าที่ต้องขอ คำแนะนำและปรึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลรวดเร็วจึงต้องเปิดระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา

2.4 กำหนดระบบควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้ว เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องกำหนดวิธีในการควบคุมโดยที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวในการทำงานของ ผู้รับมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่ามีปัญหาไปอย่างไร

2.5 ให้รางวัลแก่ผู้ทำงานสำเร็จ ในขั้นนี้เป็นการประเมินผลงานเมื่อผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้ผลดี ผู้บริหารต้องให้ผลตอบแทนตามผลงานอย่างเหมาะสม ในรูปของเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มสถานภาพและเกียรติยศ⁹⁸

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นได้ว่า การมอบหมายงานนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเป็นทักษะที่ทำนายสำหรับหัวหน้างานทุก ๆ คนที่หวังความก้าวหน้าต่อไปในอนาคตการทำงาน ซึ่งแน่นอนว่ายังมีตำแหน่งก้าวหน้าขึ้นไปเท่าใด ก็ยังจะต้องรู้จักวิธีที่จะมอบหมายงานออกไปให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานแทนมากขึ้นเท่านั้น และผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่กับการวางแผน เพื่อคิดหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจึงต้องอ่านคนได้ใช้คนเป็น และรู้จักวิธีที่จะประสานความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด

⁹⁸ เสนาะ ดีเยาว์, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 86-104.

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการมอบหมายงาน

จากการศึกษาข้างต้น ทั้งองค์ประกอบ หลักการมอบหมายงาน กระบวนการมอบหมายงาน สามารถสรุปเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารจะนำมาประกอบการพิจารณาและดำเนินการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนี้ โฟริเฟบ (Fouriefb) ได้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมอบหมายงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ซึ่งการปฏิสัมพันธ์กันจะมีส่วนทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ , ประเภทและจำนวนบุคลากรที่มอบหมายงาน ซึ่งทักษะของผู้ที่รับมอบหมายงานจะมีส่วนในการปฏิบัติงาน , รูปแบบของงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ , วัตถุประสงค์และมาตรฐาน ซึ่งผู้รับมอบหมายงานจะเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผู้มอบหมายงานยังคงรับผิดชอบในการตรวจสอบ ติดตามเพื่อประสิทธิภาพของงานที่มอบหมาย⁹⁹ นอกจากนี้สามารถสรุปปัจจัยของการมอบหมายงานไว้เป็นข้อ ๆ ได้ ดังนี้

1. รูปแบบของการจัดการ การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการร่วมตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในปริมาณที่ค่อนข้างมาก เพื่อการลงความเห็นว่าการมอบหมายงานใดบ้าง ผู้บริหาร อาจสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือดำเนินการในรูปของการปรึกษาหารือ

2. แผนงานขององค์กร การสื่อสารและการประสานงานเป็นหัวใจสำคัญในการมอบหมายงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีโอกาสได้พบปะพูดคุยกับผู้บริหารคนอื่นที่อาจต้องขอความเห็นหรือ ขอความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน หรือจำเป็นต้องขอคำแนะนำจากเจ้านายก่อน การควบคุมเข้มในสายบังคับบัญชาเป็นอุปสรรคสำคัญในการมอบหมายงาน

3. ลักษณะของผู้ นำ การมอบหมายงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับยกย่อง ลักษณะของผู้ นำที่มีอยู่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน จะช่วยให้เจ้านายเลือกใช้ความเด่นและละเว้นข้อบกพร่องในตัวแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมในการมอบหมายงาน

4. การควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีเสรีในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนต้องไม่รับผิดชอบต่อการกิจนี้เพียงผู้เดียว ดังนั้นการควบคุมควรจะมีน้อยที่สุดและเฉพาะเท่าที่จำเป็น

5. คุณสมบัติของผู้มอบหมายงาน ผู้บริหารที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะลังเลไม่ยอมมอบหมายงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้บริหารเป็นต้นเหตุของการมอบหมายงานยอดเยี่ยม

⁹⁹ Fouriefb, [pseud.], **Delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/58795.

6. คุณสมบัติผู้รับมอบหมายงาน โดยปกติผู้บริหารที่มีประสบการณ์ เด่นในการปฏิบัติงาน จะได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ผู้บริหารจึงพิจารณาบุคคลที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับตน คือมีประสบการณ์ ความสามารถ ความมุ่งมั่น

7. เจ้านายของผู้มอบหมายงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับผู้มอบหมายงาน เป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่ง ผู้มอบหมายงานจะมอบหมายงานต่อได้ เฉพาะเนื้องานที่ตนได้รับ มอบหมายมาเท่านั้น หากเจ้านายของผู้มอบหมายงาน ประสงค์ให้เขาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง เคร่งครัดถี่ถ้วน การมอบหมายงานที่เขาจะส่งต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี ความหมายเท่าใดนัก

8. ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้มอบหมายงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบในการ มอบหมายงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการมอบหมายงานอย่างยิ่ง ผู้มอบหมายงานจะต้อง นำปัจจัยต่าง ๆ มาพิจารณาก่อนมอบหมายงาน

9. รางวัลและการรับรองคุณค่า การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนมีความสำคัญยิ่ง เพราะ มีผลต่อการพัฒนาการดำเนินงานของผู้จัดการในระยะยาว การพัฒนาฝีมือในการดำเนินงานของ ผู้จัดการ จะไม่มีทางเกิดขึ้นถ้าไม่มีผู้รับรองคุณค่าของผลงาน ไม่มีรางวัลตอบแทน ผลการดำเนินงาน จะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

10. สภาพการทำงาน ความภูมิใจในตนเองและงานที่ทำมีความหมายอย่างยิ่งต่อ ประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน คนเราทุกคนต้องการจะเป็นบุคคลสำคัญอยากจะเป็นที่ต้องการ อยากเป็นผู้สร้างผลงานให้ปรากฏ

11. การพิจารณาความผิดพลาด การพิจารณาความผิดพลาดควรดำเนินไปในเชิงบวก การลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรุนแรงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดกลัวที่จะต้องรับผิดชอบในการ มอบหมายงานครั้งต่อไป

12. เป้าหมายของการมอบหมายงาน การมอบหมายงานอยู่ใต้อิทธิพลของเป้าประสงค์ ที่ต้องการให้การมอบหมายงานนั้นเกิดผล เพราะการมอบหมายงานไม่ได้เป็นแต่เพียงการช่วยให้ เจ้านายทำงานได้สำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว เป้าหมายอื่น ๆ ของการมอบหมายงาน การกระตุ้นจิตใจ สร้างความภูมิใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างฐานแห่งการให้รางวัลและรับรอง คุณค่า การร่วมทำงานเป็นทีม ดังนั้นการมอบหมายงานจึงควรดำเนินงานให้การรองรับเป้าหมาย หลากหลายที่ต้องการ

การบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารคำนึงถึงและใส่ใจ อยู่เสมอโดยผู้บริหารมีความมานะทุ่มเททำงานทุกอย่างที่ขวางหน้าแม้กระทั่งงานของลูกน้อง แต่ผู้บริหารบางคนก็ไม่ค่อยทำงานที่รับผิดชอบโดยมักจะอ้างว่าใช้ระบบที่เรียกว่า คุณธรรม กล่าวคือ มอบหมายหรือสั่งการให้แต่ลูกน้องทำ เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารทั้งสองประเภทจะเห็นได้ว่ามีความ แตกต่างกันอย่างมากในวิธีการบริหารงาน อาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่าแล้วจะอย่างไร เมื่องาน

ในความรับผิดชอบมันเยอะไปหมดไม่รู้จะทำอะไรก่อนหลัง และที่สำคัญก็ไม่รู้จะมอบให้ใครทำดี เพราะดูเหมือนจะไม่ค่อยจะไว้วางใจไปเสียหมด การมอบหมายงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถบริหาร ได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กันโดยที่ไม่ต้องทำเองและยังได้คนคือลูกน้องที่เก่งขึ้นอีกด้วย

สามารถสรุปได้ว่าการมอบหมายงานเป็นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ซึ่งเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาพึงมี ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้องค์ประกอบที่ชัดเจน นำมาซึ่งประโยชน์ของการมอบหมายงานของผู้บริหาร อย่างแท้จริง

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานของผู้บริหารเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหารและผู้ที่รับมอบหมายงาน ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์จากนักวิชาการที่ให้แนวคิดที่ตรงกันเรื่องประโยชน์ของการมอบหมายงาน ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น สามารถนำเวลาไปทำงานด้านอื่น ๆ ได้ เช่น การแก้ปัญหา งาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่ง เป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางหนึ่ง
3. เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคต ซึ่งอาจเป็นการประเมินศักยภาพของผู้ปฏิบัติไปในคราวเดียวกัน ในทางตรงข้ามกัน การมอบหมายงานนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ผู้รับมอบหมายและหน่วยงานแล้ว ยังคงเกิดข้อเสียจากการมอบหมายงานได้บางประการ ซึ่งจากงานวิจัยของ ฟาบรีโอ แฟรนซิโน (Fabio Franchino) ได้อธิบายเกี่ยวกับการมอบอำนาจว่า การมอบหมายงานสามารถเกิดได้จากการออกเสียงโดยยึดเสียงข้างมากเป็นหลัก หรือเกิดจากการพิจารณาถึงความชำนาญของบุคคลนั้น ๆ หรือเกิดจากการพิจารณาคัดเลือกในส่วนที่เห็นสมควร ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า การมอบหมายงานในลักษณะต่าง ๆ เช่นนี้จะทำให้เกิดข้อเสียหลายประการ ได้แก่ เกิดความลำเอียงของผู้มีอำนาจ , เมื่อมอบหมายงานและแต่อำนาจที่ได้ไม่สามารถนำมาใช้ได้ คือ เมื่อผู้รับมอบหมายพิจารณาตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ก็ตาม หากผู้มอบอำนาจไม่เห็นด้วยก็จะใช้อำนาจตนในการตัดสินใจ และการมอบหมายงานที่มาจากเสียงข้างมาก ซึ่งจะเป็นประโยชน์เฉพาะในเชิงการแข่งขันที่คนหมู่มากต้องการ ให้บุคคลในส่วนของตนเป็นผู้ดำเนินการ¹⁰⁰ ส่วน ดิกษา (Diksha) ได้อธิบายถึงข้อดีของการมอบหมายงานว่า ช่วยให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การมอบหมายจะช่วยผู้บริหารแบ่งงานของเขาไปยัง

¹⁰⁰ Fouriefb, [pseud.], **Delegation**, Accessed 4 January 2018, Available from www.papercamp.com/essay/58795.

ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถอุทิศเวลาให้กับงานอื่นที่สำคัญยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว กระบวนการของการมอบอำนาจทำให้ผู้รับมอบหมายงานสามารถตัดสินใจซึ่งสามารถกระทำได้ที่ ลดภาระการจัดการ ผู้ที่รับมอบหมายงานจะช่วยแบ่งเบาการดำเนินงานย่อย ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุม ดูแลงานในความรับผิดชอบได้กว้างขึ้น นำไปสู่ Specialized Service เนื่องจากงานนี้ได้รับมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจึงช่วยในการให้บริการเฉพาะทางมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบหมายเป็นปัจจัยสร้างแรงบันดาลใจ การมอบอำนาจอาจเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตอบสนองต่ออำนาจที่ได้รับมอบหมายด้วยทัศนคติที่ดี ทำให้พวกเขามีความรับผิดชอบและทุ่มเทให้กับงานมากขึ้นและรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับอำนาจหน้าที่ดังกล่าว

การสนับสนุนการพัฒนาพนักงาน การมอบหมายเป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานใหม่และท้าทายมากขึ้นและส่งเสริมความพึงพอใจในงานด้วย และสามารถเป็น Training Ground สำหรับความสามารถของผู้บริหาร เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจได้ การมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องนี้เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการแก้ปัญหาเมื่อพวกเขาถึงระดับผู้บริหารระดับสูง

ในขณะเดียวกัน ดิกษา (Diksha) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การมอบหมายงานมีข้อเสียเช่นเดียวกัน คือ หากเกิดปัญหาจากการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะไม่สามารถระบุปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่ได้ใกล้ชิดกับการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาที่สองอาจอยู่ในพื้นที่ของการประสานงาน หากการประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากไม่เพียงพอ อาจทำให้เกิดความสับสนและการควบคุมกระบวนการ ดังนั้นการดำเนินตามนโยบายอาจเป็นเรื่องยาก และปัญหาสุดท้ายการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมอาจเป็นเรื่องยาก¹⁰¹

สุพัตรา สุภาพ กล่าวถึงประโยชน์ของการมอบหมายงานว่า ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการมอบหมายงาน ดังนี้

1. เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารได้คนที่เก่งและมีความสามารถมาช่วยงาน งานที่ทำงานจะมีความก้าวหน้า เสริมให้ผู้บริหารมีบาร์มีหรือมีผลงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะมีเวลาในการวางแผนการดำเนินงาน ติดตาม ควบคุมและกระตุ้นให้ผู้รับมอบหมายหรือผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร

2. เป็นการสร้างผู้บริหารใหม่ ปัจจุบันองค์กรหลายองค์กรที่ขาดแคลนผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มักคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถดำเนินการได้ จึงไม่ยอมมอบหมายงานใด ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาจึงทำงานหนักแต่เพียงผู้เดียว

¹⁰¹ S. Diksha, *Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process*, Accessed 28 October 2017, Available from <http://www.businessmanagementideas.com>.

3. เป็นผู้สอนงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ดีจะมีความซาบซึ้งที่สามารถเป็นครูให้แก่ผู้รับมอบหมายงานได้สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับมอบหมายได้

4. งานมีความต่อเนื่อง หากผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ ผู้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง จึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน แต่ผู้บริหารต้องพึงระวังเพราะว่าการมอบหมายงานไปสำหรับบางคนอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายได้¹⁰²

ส่วนพัชรนันท์ กลั่นแก้ว ศึกษาวิจัยพบว่าข้อดีหรือประโยชน์ของการมอบหมายงาน คือ

1. เป็นการประหยัดเวลาของผู้บริหารในการดำเนินงานให้สำเร็จได้รวดเร็ว
2. เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งงานแต่ละชิ้นต้องอาศัยฝีมือระดับผู้ปฏิบัติการทำให้ผลงานมีมาตรฐานที่ดี
3. ผู้รับมอบหมายเกิดความภาคภูมิใจ และตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง
4. เป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน้างานกับลูกน้อง ได้รับรู้ในปัญหาและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
5. ผู้บริหารรับรู้ถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในขณะที่เดียวกันยังเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย¹⁰³

นิสิต มโนตั้งวรพันธ์ ศึกษาวิจัยถึงประโยชน์ของการมอบหมายงานว่า สำหรับองค์การ การมอบหมายงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและบริหารอย่างมืออาชีพ จะต้องรู้จักเรียงลำดับความสำคัญของงาน พิจารณางานใดสามารถมอบให้ลูกน้องทำได้ ซึ่งการมอบหมายงานเป็นการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้คุ้มค่าในฐานะส่วนหนึ่งขององค์การ การมอบหมายงานจะทำให้ผู้บริหารลดภาระงานและความเครียดโดยการส่งต่องานให้ลูกน้องที่มีคุณสมบัติเหมาะสมรับผิดชอบ ทำแทน การมอบหมายงานช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาทุ่มเทกับงานอื่นที่ไม่ต้องอาศัยทักษะความสามารถจากตัวผู้บริหารได้มากขึ้น¹⁰⁴

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ในการมอบหมายงานให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ตามจะมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคคลนั้น ส่งผลให้ผู้บริหารมีเวลาในการคิดสร้างสรรค์งานอื่นเพิ่มขึ้น และเป็นการพัฒนาทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ยังไม่มอบอำนาจเด็ดขาดไปยังผู้รับมอบหมายงาน ซึ่งเกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่

¹⁰² สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ เน้นพฤติกรรมมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติ, 2538), 55-64.

¹⁰³ พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, “การสอนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงานที่ดี,” วารสารเพื่อคุณภาพ 12, 98 (ธันวาคม 2548): 79-82.

¹⁰⁴ นิสิต มโนตั้งวรพันธ์, “การมอบหมายงานสำหรับผู้บริหาร,” วารสารนักบริหาร 31, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2554): 61-65.

ข้อควรคำนึงในการมอบหมายงาน

ถึงแม้การมอบหมายงานจะมีประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม แต่ในการมอบหมายงาน ผู้มอบควรคำนึงถึงปัจจัยบางประการที่สำคัญกับความสำเร็จในงานที่มอบหมาย ซึ่งได้แก่

1. บุคคล : โดยพิจารณาว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายนี้ กล่าวคือ ต้องใส่ใจและคำนึงว่าควรเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานเพื่อประกันความสำเร็จของงานและลดความเสี่ยง
2. งาน : งานที่มอบหมายบางงานต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคนควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ควรพิจารณาคนที่สามารถทำงานร่วมกันได้
3. การติดตามและประเมินผล : เป็นการลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น หากผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่พอ ไม่ตั้งใจ หรือไม่มีความรับผิดชอบ

ในข้อควรคำนึงนี้ เทอดทูน ไทศรีวิชัย ได้กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นการนำเสนอวิธีการหรือกระบวนการที่ทำแล้วดีที่สุดในการได้ผลงานที่ดี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตัวเอง ภายใต้อายุ 10 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของงาน HR ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับผู้มีผลงานเป็นเลิศ เป็นการให้รางวัลยอมรับชื่นชมอย่างเปิดเผยกับทุก ๆ คนในองค์กรตามวาระและช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสม นอกจากจะเป็นสิ่งจูงใจให้คนเก่งเหล่านั้นยังเป็นการสร้างบรรยากาศการแข่งขันให้กับคนอื่น ๆ อีกด้วย
2. การประเมินผลโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา ในสังคมไทยความสัมพันธ์ระหว่าง "พนักงาน-เจ้านาย-ลูกน้อง-เพื่อนร่วมงาน" มีความละเอียดอ่อน องค์กรใดมีความพร้อมในการประเมินถึงแม้ไม่เต็มรูปแบบก็นับเป็นสิ่งที่น่าปฏิบัติ
3. การให้โบนัสตามผลการปฏิบัติงาน ในบางครั้งการให้โบนัสอาจเป็นเรื่องจูงใจที่ไม่ตรงจุดประสงค์ของการบริหาร การปฏิบัติงานควรให้ตามผลที่ปรากฏ "ใครทำมากก็ควรได้มาก และทำน้อยก็ควรได้น้อย" และ "ใครทำไม่ได้ก็ไม่ควรได้อะไรเลย" ซึ่งพนักงานรุ่นใหม่ ๆ มีความกล้าได้กล้าเสียมีมากขึ้น HR ต้องเข้าใจระบบการให้โบนัสแบบแปรผันมากขึ้นด้วย

4. ระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรมแก่พนักงาน คำว่า "เป็นธรรม" มีความ "เป็นนามธรรม" เนื่องจากว่าธรรมชาติของการประเมินผลงานต้องมีทั้งหลักของความเป็นรูปธรรม (objectivity) และ ความเป็นนามธรรม (subjectivity) ควบคู่กันไปเลยกลายเป็นช่องว่างให้การประเมินผลงานที่เป็นธรรมจริง ๆ แก่พนักงานนั้นทำได้ยากจริง ๆ นับเป็นสิ่งที่พิสูจน์ความสามารถของ HR ในการดำเนินงานตามระบบนี้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กรที่ออกแบบมาเพื่อรองรับสนับสนุนกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการแบบยั่งยืนได้เนื่องจากขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน

6. การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกความเห็น ความเห็นของพนักงานจากทุกระดับ เป็นสิ่งมีค่าที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพราะจะนำมาซึ่งการจัดการแบบมีพนักงานเป็นศูนย์กลาง (employee centric management) ที่สามารถนำเอาศักยภาพอันไม่มีที่สิ้นสุดของพวกเขาออกมา เป็นพลังอันยิ่งใหญ่ให้แก่องค์กรได้

7. พิธีรีตองการให้รางวัลและการชมเชยพนักงาน การให้รางวัลในรูปแบบของเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ นับเป็นสิ่งจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) ที่สำคัญแบบไม่มีใครสามารถปฏิเสธได้ แต่การยอมรับ การชื่นชม ด้วยเสียงปรบมือจากพนักงานทั้งแผนกหรือทั้งองค์กรสามารถเป็นมนต์เสน่ห์แห่ง สิ่งจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ที่เข้าไปถึงจิตใจของพนักงานได้อย่างไม่รู้ลืม

8. การให้พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้ในธุรกิจขององค์กร เป็นวิธีการที่บริษัทให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ ทิศทาง และธุรกิจขององค์กร แบบ open book management style แก่พนักงาน ไม่ว่าจะป็นข่าวดีหรือข่าวไม่ดีที่ต้องระวังตัวให้มากขึ้น

9. โครงการความปลอดภัยและชีวอนามัยในสถานประกอบการและโครงการองค์กรแห่งความสุข ซึ่งถือเป็นพื้นฐานหลักขององค์กรทุกแห่ง ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนในองค์กรต้องสุขกายและสบายใจอันนำไปซึ่งผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

10. การสร้างความประทับใจอย่างสร้างสรรค์ให้กับพนักงานแบบที่เขาไม่คาดหมาย คือ การให้รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ และการชมเชยด้วยวิธีสร้างสรรค์โดยที่เขาไม่รู้ตัวสามารถเป็นความประทับใจที่ยิ่งใหญ่ล้ำค่าได้อย่างไม่น่าเชื่อ

อย่างไรก็ตามหน่วยงานหรือองค์กรต้องมีการวิเคราะห์สภาพจุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อกำหนดรูปแบบและกลวิธีที่เหมาะสมที่สุด และจำเป็นภายใต้เงื่อนไขของแต่ละองค์กร¹⁰⁵

จะเห็นได้ว่า การมอบหมายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องคำนึงถึงบุคคลงานและมีการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดปลีกย่อยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติอันนำมาซึ่งความสำเร็จของการมอบหมายงาน

¹⁰⁵ เทอดทูน ไทศรีวิชัย, วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 10 ประการของงาน HR, เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.impressionconsult.com>.

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน และเพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนระดับผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน (Delegation) จากเอกสาร ตำรา บทความวิชาการ วารสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัยของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยทำการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบการจัดการศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย โดยการรับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอเพื่อขออนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์งานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงาน (Delegation) นำข้อสรุปที่ศึกษามาสังเคราะห์ เป็นตัวแปรเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้ทราบถึงองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับผู้บริหาร โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 7 คน ได้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานำมาสร้างเครื่องมือคือแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires)

2. สร้างเครื่องมือการวิจัย นำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)¹⁰⁶

3. เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง (sample) จากประชากรคือผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดจากเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต เขตละ 8 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รวบรวมข้อมูลแล้ววิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Factor Analysis)

4. วิเคราะห์ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้ สถิติทดสอบค่าเอฟ (F-test)

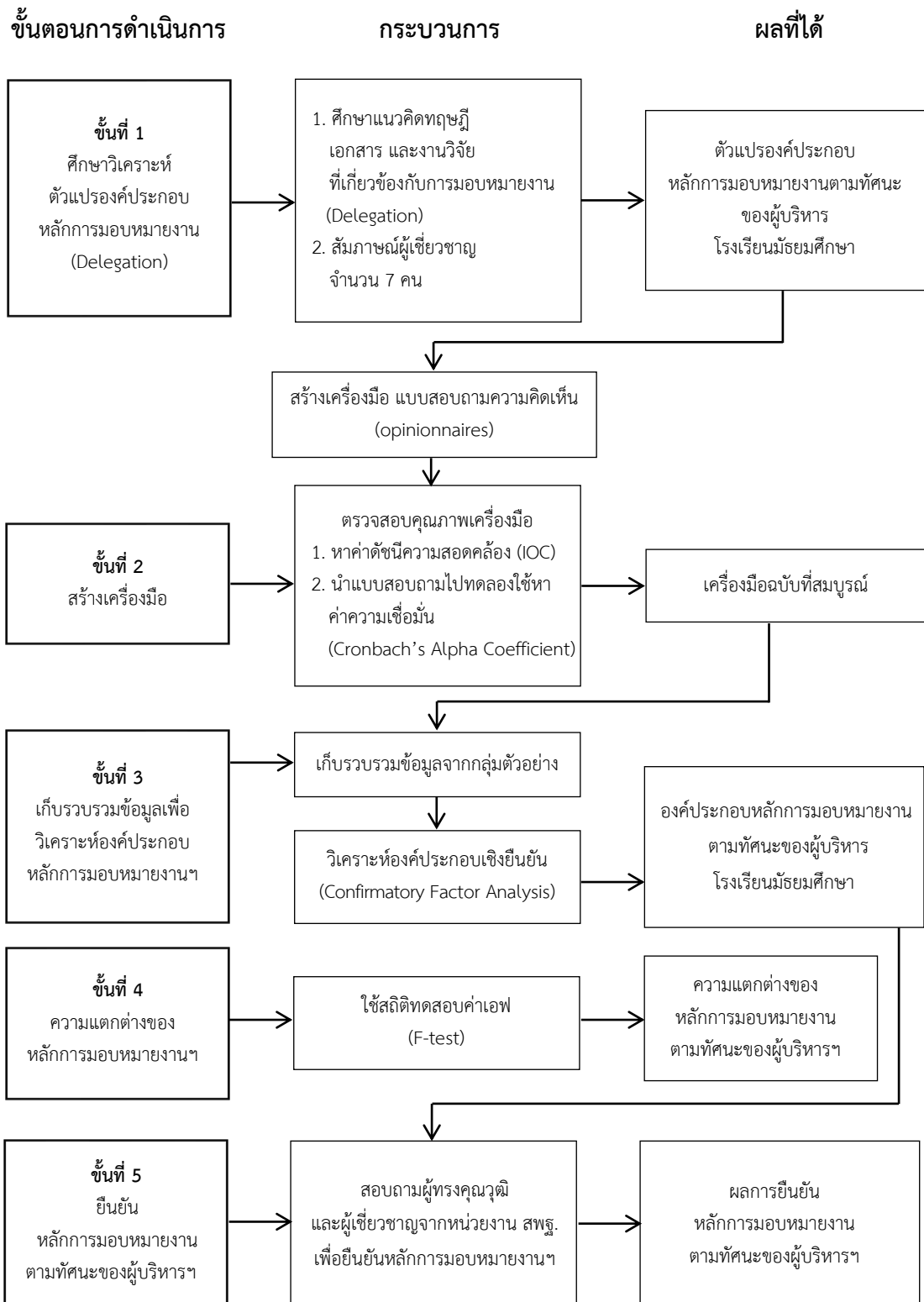
¹⁰⁶ Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Test**, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishing, 1984), 126.

5. ยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับผู้บริหาร โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 5 คน นำผลที่ได้มายืนยันองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ จัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา รายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปตามรูปภาพที่ 7





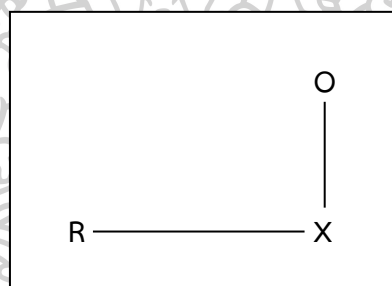
ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยตามรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) แผนแบบการวิจัย คือ กลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot , non-experimental, case study design) ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย

- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ ตัวแปรที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของ
ผู้ตอบแบบสอบถามและตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการ
มอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 คน จากเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต

กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 331 คน เพื่อให้การสุ่มตัวอย่างมีการกระจายครอบคลุมตามขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนผู้อำนวยการ 336 คน โดยจำแนกจำนวนโรงเรียนตามขนาด ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 84 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 84 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 84 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 84 โรงเรียน

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

สพม.เขต	ประชากร (คน)				กลุ่มตัวอย่าง (คน)			
	ขนาด ใหญ่พิเศษ	ขนาด ใหญ่	ขนาด กลาง	ขนาด เล็ก	ขนาด ใหญ่พิเศษ	ขนาด ใหญ่	ขนาด กลาง	ขนาด เล็ก
1	18	18	24	7	2	2	2	2
2	24	20	6	2	2	2	2	2
3	10	9	15	13	2	2	2	2
4	8	13	11	11	2	2	2	2
5	6	5	19	34	2	2	2	2
6	14	8	12	20	2	2	2	2
7	3	6	15	20	2	2	2	2
8	6	5	26	18	2	2	2	2
9	8	12	19	22	2	2	2	2
10	4	10	20	26	2	2	2	2
11	5	8	21	32	2	2	2	2
12	5	6	31	56	2	2	2	2
13	3	8	18	15	2	2	2	2
14	2	6	8	11	2	2	2	2
15	0	4	13	29	2	2	2	2
16	6	6	16	25	2	2	2	2
17	2	4	13	20	2	2	2	2
18	13	11	16	10	2	2	2	2
19	3	4	19	26	2	2	2	2
20	6	5	18	34	2	2	2	2
21	4	5	14	33	2	2	2	2
22	0	7	24	50	2	2	2	2

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

สพม.เขต	ประชากร (คน)				กลุ่มตัวอย่าง (คน)			
	ขนาด ใหญ่พิเศษ	ขนาด ใหญ่	ขนาด กลาง	ขนาด เล็ก	ขนาด ใหญ่พิเศษ	ขนาด ใหญ่	ขนาด กลาง	ขนาด เล็ก
23	4	4	21	16	2	2	2	2
24	3	2	15	38	2	2	2	2
25	8	5	21	50	2	2	2	2
26	4	4	6	21	2	2	2	2
27	5	5	15	35	2	2	2	2
28	6	6	25	46	2	2	2	2
29	7	6	33	35	2	2	2	2
30	5	2	13	17	2	2	2	2
31	10	7	17	16	2	2	2	2
32	7	6	21	32	2	2	2	2
33	3	8	21	53	2	2	2	2
34	2	7	24	9	2	2	2	2
35	4	1	11	29	2	2	2	2
36	5	3	27	24	2	2	2	2
37	3	2	12	29	2	2	2	2
38	4	4	13	26	2	2	2	2
39	4	3	19	31	2	2	2	2
40	3	3	10	23	2	2	2	2
41	2	5	24	31	2	2	2	2
42	3	8	14	33	2	2	2	2
รวม	2,358				84	84	84	84
รวม	2,358				336			

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักการมอบหมายงาน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย นักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires)
3. แบบสอบถามเพื่อยืนยัน

ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทได้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1. **แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)** ผู้วิจัยสร้างจากการศึกษา วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน (Delegation) สัมภาษณ์ ขอความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน เพื่อให้ได้ตัวแปรองค์ประกอบหลักการมอบหมาย งานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

2. **แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires)** ในการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการ มอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (opinionnaires) สอบถาม ความคิดเห็นผู้บริหารสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 336 คน โดยแบบสอบถาม ความคิดเห็น ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ต (Likert)¹⁰⁷ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

¹⁰⁷ Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร: เจริญผล, 2531), 296.

ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรหลักการมอบหมายงานในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรหลักการมอบหมายงานในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรหลักการมอบหมายงานในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรหลักการมอบหมายงานในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรหลักการมอบหมายงานในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ศิษยานุศิษย์ จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน ซึ่งแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ด้านมีความถูกต้อง ด้านมีความเหมาะสม ด้านมีความเป็นไปได้ และด้านเป็นประโยชน์

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ตัวแปรองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกรอบแนวความคิดผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมอบหมายงานของผู้บริหาร

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการมอบหมายงาน แล้วจัดทำเป็นข้อสรุป

3. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

4. นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling)

5. นำประเด็นองค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อสรุปจากการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศมาสรุปเป็นตัวแปร แล้วนำมาสร้างเป็น ข้อกระทงคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น

ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือการวิเคราะห์องค์ประกอบของการมอบหมายงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นที่ครอบคลุมองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตาม ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยสร้างกระทงคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผล การวิเคราะห์ในขั้นที่ 1

2. นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

3. นำแบบสอบถามความคิดเห็น เสนอผู้เชี่ยวชาญหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พร้อมปรับแก้ไข ก่อนนำไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัย ครั้งนี้ จำนวน 30 คน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)¹⁰⁸

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้ สถิติทดสอบค่าเอฟ (F-test)

ขั้นที่ 4 สอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันหลักการ การมอบหมายงานตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออก หนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ และหนังสือขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็น เพื่อทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

2. ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 336 คน โดยการเก็บข้อมูลได้ดำเนินการ ดังนี้

¹⁰⁸ Lee J. Cronbach, *Essential of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 161.

- 2.1 การส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
- 2.2 การส่งไปรษณีย์ โดยขอความร่วมมือจากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างรวบรวมแบบสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลส่งกลับคืนทางไปรษณีย์
- 2.3 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ จัดทำรายงานวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมุ่งประเด็น (content analysis)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้สถิติ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมใดก็แสดงว่าลักษณะการปฏิบัติที่ตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้นโดยผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ (Best)¹⁰⁹ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า เป็นตัวแปรของการมอบหมายงานในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า เป็นตัวแปรของการมอบหมายงานในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า เป็นตัวแปรของการมอบหมายงานในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า เป็นตัวแปรของการมอบหมายงานในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า เป็นตัวแปรของการมอบหมายงานในระดับมากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

¹⁰⁹ John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

สรุป การวิจัยเรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือเพื่อทราบ 1) องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน และ 3) เพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำหรับวิธีดำเนินการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ใน 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) การสร้างเครื่องมือการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) วิเคราะห์ความแตกต่างของหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิจัยครั้งนี้ ประชากร คือผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 42 เขต 2,358 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญนี้ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive) โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของโรงเรียน 4 ขนาดต่อ 1 เขตพื้นที่ ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) สถิติทดสอบค่าเอฟ (F-test) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน 3) เพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ
- 1.2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ
- 1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 1.2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ 1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทย และต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปเป็นตัวแปร ที่เกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตารางที่ 2

1 : ชาญชัย อาจินสมาจาร	(2543)
2 : วรณพร ไกรเลิศ	(2544)
3 : พรนพ พุกกะพันธ์	(2544)
4 : เสนาะ ตีเยาว์	(2544)
5 : นิमित มโนตั้งวรพันธ์	(2554)
6 : ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร	(2555)
7 : บริษัท โมลลอจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	(2561)
8 : Dale D. McConkey	(1990)
9 : G. Yukl and P. Fu	(1999)
10 : Money Matter All	(2014)
11 : Brian Tracy	(2016)
12 : Business Jargons	(2017)
13 : Elita Torres	(2017)
14 : Phill75. [pseud.]	(2017)
15 : Therese A Joiner, Steve Bakalis and Jerome	(2017)
16 : NASN	(2017)
17 : Miss Consult Co. Ltd.	(2017)
18 : Business dictionary	(2017)
19 : John D. Huber & Charles R. Shipan	(2018)
20 : Clark Valberg. [pseud.]	(2018)
21 : Prachi Junneja	(2019)
22 : S. Diksha	(2019)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
8	ต้องมีการกำหนดขอบข่ายงานให้ชัดเจน	✓																✓					✓
9	ต้องมีการกำหนดของย้ายของอำนาจ	✓																	✓				
10	หากเกิดการผิดพลาดผู้บริหารจะช่วยเหลือ		✓																				
11	การมอบหมายงานเป็นอำนาจของผู้บริหาร		✓																	✓			✓
12	การมอบหมายงานเป็นมอบความรับผิดชอบให้ผู้รับมอบหมายงาน		✓																	✓			✓
13	การมอบหมายงานประกอบด้วยควมรับผิดชอบและอำนาจ		✓																	✓			✓
14	การมอบอำนาจจะทำใ้งานบรรลุตามควมรับผิดชอบ		✓																				✓

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
15	การมอบหมายงานต้องมีการกำหนดหน้าที่	✓	✓		✓											✓				✓			
16	การมอบหมายงานช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาเพิ่มขึ้น		✓		✓									✓						✓			
17	ผู้บริหารต้องทราบวัตถุประสงค์ของกรมอบหมายงาน		✓				✓							✓			✓						
18	การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดผลสำเร็จ						✓						✓							✓			
19	ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในการทำงาน		✓								✓												
20	การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบโครงสร้าง			✓																✓			✓
21	ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของเนื้องาน			✓											✓							✓	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร			✓																			
22	เห็นคุณค่าและให้รางวัลผู้รับมอบหมาย			✓				✓															
23	การมอบหมายงานต้องกำหนดเป้าหมายที่ได้รับ			✓				✓															
24	ผู้รับมอบหมายงานจะเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จของงาน			✓														✓					
25	หลักการมอบหมายงานจะทำให้ทำงานสำเร็จ			✓																			
26	ผู้บริหารต้องปล่อยอำนาจให้ผู้รับมอบหมาย			✓																			
27	ผู้บริหารต้องให้กำลังใจหากเกิดความผิดพลาด			✓																			
28	ความรับผิดชอบขั้นสุดท้ายเป็นของผู้บริหาร			✓																			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
29	การมอบหมายงานควรมุ่ง ผลงานมากกว่ากิจกรรม		✓																				
30	การมอบหมายงานเป็นการ กระตุ้นศักยภาพของผู้รับมอบ				✓					✓													
31	การมอบหมายงานเป็น สิ่งจำเป็นในหน่วยงาน				✓																		
32	การมอบหมายงานต้องกำหนด ลักษณะงานที่ท่า				✓				✓														
33	การมอบหมายงานต้องกำหนด ระยะเวลาในการทำงาน				✓				✓														
34	การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการ กระตุ้นให้งานมีประสิทธิภาพ																						
35	การสร้างขวัญกำลังใจส่งผลให้ งานมีประสิทธิภาพ																						

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
36	การมอบหมายงานเป็นการ พัฒนาความสามารถของ บุคลากร				✓	✓	✓	✓		✓	✓												
37	ผู้บริหารจะบอกวัตถุประสงค์ ก่อนเริ่มงาน					✓	✓			✓	✓												
38	ความสัมพันธ์ในองค์กรสำคัญ ต่อการทำงาน					✓	✓			✓	✓												
39	เป้าหมายของการมอบหมาย งานคือการทำงานประสบ ความสำเร็จ					✓	✓			✓	✓												
40	การมอบหมายงานต้องมอบ การตัดสินใจด้วย					✓	✓			✓	✓												
41	ผู้บริหารต้องคอยช่วยเหลือ ผู้รับมอบหมาย					✓	✓																
42	ผู้มอบต้องกำหนดระยะเวลา ให้ชัดเจน					✓	✓										✓						

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
43	การมอบหมายงานต้องคำนึงถึงบุคคลที่เหมาะสมกับงาน				✓	✓		✓									✓						
44	ผู้รับมอบหมายควรเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจเด็ดขาดได้					✓																	
45	การมอบหมายงานเป็นการไว้วางใจผู้รับมอบหมาย					✓											✓						
46	การมอบหมายงานเป็นการฝึกทักษะการบริหารให้ผู้รับมอบหมาย					✓																	
47	การมอบหมายงานที่ดีต้องมีการสื่อสารที่ดี					✓																	✓
48	กำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการทำงาน						✓				✓						✓						
49	การสื่อสารทำให้การทำงานสัมฤทธิ์ผล						✓				✓												✓

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
50	ความสำเร็จของงานเกิดจาก การมอบอำนาจหน้าที่							✓															
51	ผู้มอบต้องกำหนดปริมาณงาน ให้ชัดเจน							✓															
52	การมอบอำนาจเป็นการ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา							✓															
53	การมอบหมายงานเป็นการ สร้างความสัมพันธ์ในองค์กร							✓															
54	การมอบหมายงานเป็นการ พิจารณาการให้ผลประโยชน์							✓															
55	องค์กรขนาดใหญ่ควรมีการ มอบหมายงาน							✓															
56	ผู้บริหารต้องช่วยแก้ไขปัญหา ทันทีที่พบ							✓															
57	สาเหตุการไม่ทำงานของผู้รับ มอบคือขาดอำนาจ							✓															

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามที่เสนอของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
58	ผู้รับมอบหมายไม่ปฏิบัติ เนื่องจากไม่เห็นคุณค่าของงาน							✓															
59	ผู้รับมอบหมายไม่ปฏิบัติ เนื่องจากเชื่อว่ามีใครเห็น ความสำคัญ							✓															
60	ขั้นแรกของการมอบหมายงาน คือพิจารณาว่าความมอบหมาย งานใด							✓															
61	การมอบหมายงานจะมี ประสิทธิภาพต้องควบคุม วัตถุประสงค์							✓															
62	ผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบ เพื่อทำความเข้าใจให้ชัดเจน							✓								✓	✓						
63	ต้องมีแผนการดำเนินงาน							✓															

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
64	การมอบหมายงานทำให้ผู้บริหารเห็นความสามารถของผู้รับมอบ							✓															
65	การมอบหมายงานเป็นการช่วยผู้บริหารจัดการภาระของตน							✓															
66	การมอบหมายงานต้องกำหนดวิธีการในการทำงาน								✓														
67	กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน								✓									✓					
68	การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน								✓														
69	ผู้มอบหมายงานต้องเข้าใจงานอย่างชัดเจน								✓														
70	ผู้รับมอบหมายงานต้องเข้าใจเนื้องานอย่างชัดเจน								✓														

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
71	ผู้มอบและผู้รับมอบหมายต้องมีความเข้าใจตรงกัน								✓														
72	การมอบหมายงานต้องพิจารณาความเป็นไปได้ก่อนมอบหมายงาน								✓														
73	ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฝึกสอนงาน								✓								✓						
74	มอบงานตามความสามารถของบุคคล										✓												
75	วิเคราะห์การทำงานเป็นระยะ										✓												
76	สำรวจความต้องการในการทำงานรายบุคคล										✓												
77	การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสในการทำงาน										✓												
78	ควรมอบหมายงานให้ทุกคน										✓												
79	ผู้มอบหมายต้องมีความรอบคอบ										✓												

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
80	ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายขอบข่ายงาน									✓	✓		✓				✓						
81	ขั้นตอนการมอบหมายงานสำคัญที่สุด									✓	✓												
82	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการทำงาน									✓	✓												
83	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม									✓	✓		✓										
84	การมอบอำนาจจะมีขอบเขตที่เหมาะสม									✓	✓											✓	
85	อำนาจที่ได้รับต้องเป็นที่รับรู้ร่วมกัน									✓	✓												
86	ก่อนมอบหมายงานต้องทบทวนอำนาจที่จะมอบ									✓	✓												
87	ผู้รับมอบหมายที่เก่งจะส่งผลต่อความสำเร็จ									✓	✓						✓						

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
88	ผู้บริหารมีส่วนช่วยเหลือจำเป็น										✓												
89	ผู้รับมอบหมายมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ทำ										✓								✓				
90	ตั้งผลลัพธ์ที่ถูกต้องก่อนมอบหมายงาน										✓	✓									✓		✓
91	การมอบหมายงานเป็นการมุ่งประสิทธิภาพของงาน										✓	✓							✓				
92	การมอบหมายงานเน้นการพัฒนาศักยภาพของคน										✓												
93	การมอบหมายงานเป็นแนวทางหนึ่งในการเสริมแรง										✓												
94	ผู้บริหารต้องถึงถึงผลลัพธ์เสมอ										✓								✓				
95	ผู้บริหารสามารถเปิดโอกาสอำนาจผู้รับมอบหมายได้																					✓	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	เอกสาร																						
96	ผู้รับมอบหมายได้รับอิสระจากการทำงาน															✓			✓				
97	การมอบหมายงานจะมอบอำนาจมาด้วย																✓		✓				
98	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้รับมอบหมาย																	✓	✓				✓
99	การมอบหมายงานทำให้พัฒนาทักษะการทำงาน																		✓				
100	การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการทำงานที่ชัดเจน																			✓			
101	การมอบหมายงานหากมีหัวหน้าหลายคนอาจเกิดความขัดแย้ง																			✓			
102	การมอบหมายงานตามลำดับขั้นทำให้ควบคุมการทำงานได้ง่าย																			✓			✓

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
เอกสาร																							
103	ผู้รับมอบหมายงานควรมีผู้ หัวหน้าเพียงคนเดียว																			✓			✓
104	ผู้บริหารสามารถแทรกแซง การทำงานได้บ้างกรณี																			✓			
105	ผู้บริหารสามารถถอนสิทธิ์ของ ผู้รับมอบหมายงานได้หากเกิด ความผิดพลาด																			✓			

จากตารางที่ 2 พบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทย จำนวน 8 เรื่อง และนักวิชาการในต่างประเทศ จำนวน 14 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 105 ข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตารางที่ 3

1 :	ปราณี จิตกรณกิจศิลป์	(2550)
2 :	ภูเบศร์ สมุทรจักร	(2552)
3 :	พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ	(2560)
4 :	เรมवल นันทศุภวัฒน์	(2560)
5 :	ยุทธนา พรหมมี	(2560)
6 :	อำนาจ วัดจินดา	(2560)
7 :	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	(2561)
8 :	Kaare Strom	(2000)
9 :	Mark Thatcher	(2002)
10 :	Fabio Frenchino	(2004)
11 :	Alice Weydt	(2010)
12 :	Julie Cooper	(2012)
13 :	Terry M. Moe	(2012)
14 :	Eelco Tammens	(2012)
15 :	Matt Hutchings	(2017)
16 :	David E. Pstein	(2017)
17 :	Chinonnchynan	(2018)
18 :	JFD Performance Solutions	(2019)
19 :	Marty zwillig	(2019)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	ตัวแปร																			
1	การประสานงานของผู้รับมอบหมายงานเป็นส่วนสำคัญ	✓	✓	✓		✓								✓						
2	ผู้บริหารต้องกำกับดูแลผู้รับมอบหมาย	✓	✓	✓					✓										✓	
3	การมอบหมายงานต้องมีการประเมินผล	✓	✓	✓		✓							✓					✓		
4	การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่าย ๆ	✓	✓	✓								✓								
5	การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ของบุคคล	✓	✓	✓									✓							
6	มีการกำหนดมาตรฐานของงาน	✓	✓	✓																
7	การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดผลสำเร็จ	✓	✓	✓				✓												
8	ผู้รับมอบหมายต้องมีความมั่นใจในตัวเอง	✓	✓	✓																
9	การใช้แรงจูงใจทำให้ผู้รับมอบมีความรับผิดชอบมากขึ้น	✓	✓	✓			✓		✓											
10	การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบโครงสร้าง	✓	✓	✓									✓				✓		✓	

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	ตัวแปร																			
11	มีการกำหนดรายละเอียดของงาน		✓							✓		✓								
12	กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ		✓									✓								
13	ระบุวิธีการดำเนินงานแบบกว้าง ๆ		✓									✓								
14	มีการตรวจสอบความคืบหน้าของงาน		✓									✓								
15	การมอบหมายงานประกอบด้วยความรู้ รับผิดชอบและอำนาจ								✓			✓				✓				
16	การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการคัดเลือก บุคคลให้ตรงเป้าหมาย																✓			
17	ผู้รับมอบหมายงานดำเนินงานในตนเอง หน้าที่																			
18	การมอบหมายงานเป็นอำนาจของ ผู้บริหาร																			
19	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีความรู้ ความสามารถ																			

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	ตัวแปร																			
20	ความขัดแย้งในองค์กรจะทำให้อำนาจตัดสินใจลดลง								✓											
21	การมอบหมายงานเป็นการตัดสินใจ								✓						✓					
22	การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับรูปแบบของการมอบหมาย								✓						✓					
23	การมอบหมายงานจะมอบตามสถานการณ์								✓											
24	ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการมอบอำนาจในการตัดสินใจ											✓								
25	กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน											✓								✓
26	ผู้บริหารพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมาย											✓								
27	ผู้บริหารบางคนมอบหมายงานยาก ๆ ให้ผู้รับมอบทำ											✓								

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	ตัวแปร																			
28	ผู้บริหารบางคนมีมาตรฐานสูงเกินไปส่งผลต่อการปฏิบัติงาน											✓								
29	ผู้บริหารบางคนกำหนดการทำงานให้เกินไปตามตนเอง											✓								
30	การมอบหมายงานเป็นอำนาจของผู้บริหาร											✓							✓	✓
31	การมอบหมายงานต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์												✓				✓			
32	การมอบหมายงานเป็นมอบความรับผิดชอบให้ผู้รับมอบหมายงาน													✓						
33	การมอบหมายงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการ													✓					✓	
34	การมอบหมายงานเป็นการสนับสนุนผู้รับมอบหมาย													✓						

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	ตัวแปร																			
35	การมอบอำนาจให้ผู้รับมอบงาน รับผิดชอบในงานมากขึ้น													✓						
36	การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ													✓						
37	การมอบอำนาจพร้อมมอบหมายงานทำให้ ผู้รับมอบตัดสินใจทำงานได้ทันที													✓						
38	ทักษะของผู้รับมอบหมายมีส่วนสำคัญใน การทำงาน													✓						
39	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุ ตามเป้าหมาย													✓						
40	การมอบหมายงานเป็นการสร้างแรง บันดาลใจ													✓						
41	สิ่งสำคัญที่สุดของการมอบหมายงานคือ ผลลัพธ์ที่ได้														✓					
42	การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ														✓					

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	ตัวแปร																			
43	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน														✓					
44	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้รับผิดชอบผลของการทำงาน														✓					
45	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจหน้าที่															✓				
46	การตัดสินใจที่มาจากบุคคลที่มีอำนาจที่เหมาะสม															✓				
47	การมอบอำนาจหน้าที่เป็นไปตามสิทธิ์อย่างถูกต้อง															✓				
48	การประเมินผลตั้งอยู่ในหลักยุติธรรม															✓				
49	การประเมินผลงานต้องอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม															✓				
50	การมอบหมายงานต้องมีการสนับสนุน																✓			
51	การใช้กลยุทธ์เป็นการคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุด																✓			

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
52	ตัวแปร การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละฝ่าย																	✓		
53	การประเมินผลต้องมีคณะกรรมการ																	✓		
54	การมอบหมายงานต้องมีกรอบในการบังคับ																	✓		
55	ผู้รับมอบหมายงานจะได้รับความคิดเห็นจากผู้มอบ																	✓		
56	ความรับผิดชอบเป็นของผู้บริหารตลอดเวลาลงถึงแม่มอบหมายงานแล้ว																		✓	
57	ความสัมพันธ์ในองค์กรช่วยให้งานประสบความสำเร็จ																			✓
58	การมอบหมายงานเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสม																			✓
59	การมอบหมายงานต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ																			✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	ตัวแปร																			
60	เลือกงานที่มอบหมายโดยเรียงตามลำดับ ความสำคัญ																			✓
61	การมอบหมายงานเป็นการกระตุ้น ความคิดริเริ่ม																			✓
62	ผู้รับมอบหมายต้องทำงานตาม ความสามารถ																			✓
63	ผู้บริหารต้องมีความอดทนในการสอนงาน ผู้รับมอบหมาย																			✓
64	ผู้บริหารต้องมีวิธีการมอบหมายที่ เหมาะสม																			✓

จากตารางที่ 3 พบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยจำนวน 7 เรื่อง และงานวิจัยในต่างประเทศ จำนวน 12 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 64 ข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| 1 : นายนคร ตั้งคะพิภพ | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ |
| 2 : นายประชอบ หลินกุล | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ |
| 3 : ดร.ภูมิสิทธิ์ สุคนธวงศ์ | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ |
| 4 : นายรังสรรค์ ศีกรักษา | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ |
| 5 : นายวิชณุ ผสมทรัพย์ | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ |
| 6 : ดร.สุนทรสิทธิ์ เพชรรักษาคำดวง | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ |
| 7 : ดร.สุรินทร์ เนียมสุวรรณ | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ |



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	7
	ตัวแปร							
1	การมอบหมายงานควรนึกถึงผลของงานเป็นหลัก	✓		✓				
2	การมอบหมายงานต้องมีการสั่งการตามลำดับสายงาน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตัดสินใจโดยใช้กรอบงานเป็นตัวกำหนด	✓		✓				✓
4	หากเกิดความผิดพลาดจากการรับมอบอำนาจ ผู้บริหารจะเป็นผู้เข้ามาแก้ไข	✓		✓	✓		✓	
5	การมอบหมายงานต้องให้เกียรติผู้รับมอบหมาย	✓		✓				
6	ผู้บริหารต้องมีวาทศิลป์ในการมอบหมายงาน	✓		✓				✓
7	วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการมอบหมายงาน	✓		✓	✓	✓	✓	
8	ผู้บริหารต้องใส่ใจผู้รับมอบหมาย	✓		✓				✓
9	หลักการของการมอบอำนาจคือเมื่อมอบแล้วต้องเหมือนผู้มอบทำเอง	✓						
10	ผู้มอบหมายต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเสมอ	✓						
11	การมอบหมายงานจะเป็นไปตามนโยบาย	✓						
12	การมอบหมายงานเกิดจากนโยบายของหน่วยเหนือ	✓						
13	ผู้บริหารจะทราบว่าการอะไรจึงเกิดการมอบหมายงาน	✓						
14	การมอบหมายงานหากไม่ประสบความสำเร็จเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร	✓						

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	7
	ตัวแปร							
15	การประเมินผลบ่อย ๆ จะทำให้งานที่มอบหมายมีประสิทธิภาพ	✓						
16	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์	✓						
17	การมอบหมายงานต้องแจ้งขอบเขตของงานที่จะมอบหมาย	✓						✓
18	การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน	✓						
19	ผู้บริหารต้องมั่นใจในตัวผู้รับมอบหมายงาน	✓						
20	ผู้บริหารต้องไม่เข้าไปก้าวก่ายในขณะดำเนินงาน	✓						
21	การมอบหมายงานเป็นการสอนผู้รับมอบให้ทำงานเก่งขึ้น	✓						
22	การมอบหมายงานเป็นการสอนเทคนิคการทำงานให้ผู้รับมอบ	✓			✓			✓
23	ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนผู้รับมอบเสมอ	✓						✓
24	การมอบหมายงานเป็นการสอนสถานะผู้นำ	✓					✓	✓
25	ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับมอบหมาย	✓					✓	
26	ผู้บริหารต้องติดตามมองผู้รับมอบหมายเพื่อป้องกันความผิดพลาด	✓				✓		
27	ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการทำงานต้องช่วยกันหาทางออก	✓						✓
28	การมอบหมายงานต้องคอยดูความสะอาดของผู้รับมอบด้วย	✓						
29	การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน	✓						

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	7
	ตัวแปร							
30	ผู้บริหารที่ต้องสอนคนเป็น	✓			✓			✓
31	ผู้บริหารที่ต้องมอบหมายงานตั้งแต่ระดับต้น ๆ	✓						
32	ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้อง	✓						
33	ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการมอบหมายงานทุกครั้ง	✓						
34	งานที่ผิดพลาด เป็นความผิดของผู้บริหาร	✓				✓		
35	การมอบหมายงานควรดูว่าผู้รับมอบหมายทำได้หรือไม่		✓	✓	✓	✓		✓
36	ผู้บริหารต้องดูความต้องการของผู้รับมอบเป็นหลัก		✓	✓	✓	✓		✓
37	ผู้รับมอบหมายจะเป็นผู้นำเสนอความสามารถของตนเองว่าเหมาะสมกับงานใด		✓	✓	✓	✓		✓
38	การมอบอำนาจของผู้บริหารเป็นไปตามโครงสร้างการบริหาร		✓	✓	✓	✓		✓
39	การมอบหมายงานต้องมีการวางแผน		✓					
40	ผู้บริหารต้องวางแผนในการใช้คน		✓					✓
41	การมอบหมายงานต้องผ่านคณะกรรมการ		✓					
42	การมอบอำนาจจะมีพร้อมกับการมอบหมายงาน		✓					
43	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจน		✓					
44	ผู้รับมอบหมายเป็นคนกำหนดกระบวนการทำงานเอง		✓					

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	7
	ตัวแปร							
45	ผู้รับมอบหมายต้องอยู่ในกรอบของงาน		✓					✓
46	การมอบหมายงานให้ซ้ำ ๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา		✓					
47	การปรับคนและงานเป็นวิธีการขั้นสุดท้าย		✓					
48	การกำกับติดตามเป็นการส่งเสริมการทำงาน		✓					
49	ผู้บริหารต้องสร้างความเป็นผู้มาให้ผู้รับมอบหมายงาน		✓				✓	
50	ผู้รับมอบหมายต้องได้รับการให้เกียรติจากองค์กร		✓					
51	ผู้รับมอบหมายที่มาจากภาคีเครือข่ายจะได้รับยกย่อง		✓					
52	การสื่อสารสำคัญที่สุดในการทำงาน		✓					✓
53	การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหารเชิงระบบ			✓	✓			✓
54	การมอบหมายงานควรมอบตามลำดับสายงาน			✓		✓	✓	
55	การเรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมายจัดเป็นวัฒนธรรมองค์กร			✓		✓		
56	การมอบหมายงานเป็นไปตามแผนงานของโรงเรียนที่กำหนดไว้			✓	✓	✓		
57	ผู้รับมอบหมายงานจะเป็นที่ยอมรับของทุกคน			✓	✓	✓		
58	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์จำเป็นต้องมีการ ช่วย			✓	✓	✓		✓

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	7
	ตัวแปร							
59	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับมอบหมาย			✓	✓			
60	ผู้รับมอบหมายจะได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน			✓	✓			✓
61	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ			✓				
62	การคัดเลือกผู้รับมอบหมายงานเป็นหน้าที่ของกลุ่มบริหารฝ่ายต่าง ๆ			✓				
63	ผู้รับมอบหมายต้องเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน			✓				
64	ผู้รับมอบหมายต้องได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรในโรงเรียน			✓				
65	การมอบหมายงานต้องมีการกระจายงานทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม			✓				
66	กิจกรรมที่นอกเหนือจากแผนงานของโรงเรียนการมอบหมายงานจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร			✓				
67	ผู้รับมอบหมายงานจะเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้			✓				
68	การมอบหมายงานจะมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ด้วย			✓				✓
69	การมอบหมายงานคือการไว้ใจผู้รับมอบหมาย			✓				
70	เมื่อผู้รับมอบหมายเสนองานผู้บริหารจะรับทั้งหมด			✓				
71	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจเสมอผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ			✓				

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	7
	ตัวแปร							
72	ผู้บริหารที่มีการบริหารเชิงระบบจะไม่เหนียวในการบริหาร			✓				
73	การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงความชื่นชมผู้รับมอบหมาย			✓				✓
74	การบริหารงานใช้ทางสื่อออนไลน์ได้			✓				✓
75	ผู้รับมอบหมายงานจะปฏิบัติงานตามแนวทางของตน			✓				
76	การมอบหมายงานไม่ใช้การชี้เป้าหมายให้ปฏิบัติตาม			✓				
77	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงาน			✓				
78	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการให้ยุติการดำเนินงาน			✓				✓
79	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องมอบหมายให้ผู้อื่นแทน			✓				
80	รางวัลที่ได้รับเกิดจากการพิจารณาตามลำดับโครงสร้างการบริหาร			✓				
81	ผู้รับมอบหมายงานจะเรียนรู้และศึกษางานด้วยตนเอง			✓				
82	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีการประเมินผลจึงจะได้รับการยอมรับจากผู้อาวุโส			✓				

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	7
	ตัวแปร							
83	อำนาจของผู้รับมอบหมายมาพร้อมกับการมอบหมาย			✓				
84	อำนาจของผู้รับมอบหมายงานเป็นไปตามขอบข่ายของงาน			✓				✓
85	การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็กและกลางควรเป็นไปตามกรอบโครงสร้างของโรงเรียน			✓				
86	การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็กบางเรื่องผู้บริหารต้องตัดสินใจ			✓				
87	การมอบหมายงานต้องกระจายให้ทุกคนมีบทบาท			✓				
88	ผู้บริหารต้องเสริมแรงเป็นระยะ			✓				
89	การคัดเลือกผู้รับมอบหมายต้องผ่านกรรมการ				✓	✓	✓	
90	การแก้ปัญหาผิดพลาดคือการพูดคุย				✓	✓	✓	
91	ผู้บริหารต้องมอบการตัดสินใจพร้อมกับการมอบอำนาจ				✓			✓
92	ระบบอาวุโสมีผลต่อการปฏิบัติงาน				✓			
93	มอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้รับมอบกรณีเรื่องไม่สำคัญ				✓			
94	ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องที่มอบหมาย				✓			✓
95	เมื่อมอบหมายงานหากผิดพลาดจะดำเนินการตามระเบียบ				✓			
96	การจัดคนตามโครงสร้างการบริหารจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์				✓			

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	7
	ตัวแปร							
97	กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มอบ					✓		✓
98	ผู้บริหารต้องรู้งานที่มอบหมายคืออะไร					✓		
99	วิธีมอบหมายงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด					✓		
100	การมอบหมายงานต้องระบุเป้าหมายให้ผู้รับมอบหมายทราบ					✓		
101	การทำตามแนวทางที่กำหนดจะไม่เกิดการผิดพลาด					✓		
102	การมอบหมายงานเป็นการมอบการตัดสินใจ					✓	✓	
103	การแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ของผู้บริหาร					✓		
104	การมอบหมายงานจะมอบโดยตรง					✓		
105	การมอบหมายงานจะพิจารณาจากคนเดิมเป็นหลัก					✓		
106	ผู้รับมอบหมายงานจะเป็นผู้ศึกษาตนเอง						✓	
107	ถ้าไม่มีการยอมรับในผู้รับมอบต้องมีการปรับเปลี่ยน						✓	
108	ถ้ามีการปรับเปลี่ยนผู้ที่ได้ลำดับถัดไปจะมาทำหน้าที่แทนทันที						✓	
109	การเลื่อนตามลำดับเป็นการสร้างกำลังใจ						✓	
110	การติดตามจะเป็นไปตามลำดับขั้นตามโครงสร้าง						✓	
111	ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะกับงาน						✓	✓

จากตารางที่ 4 พบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 111 ข้อ

สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทย จำนวน 8 เรื่อง และนักวิชาการในต่างประเทศ จำนวน 14 เรื่อง รวม 22 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 105 ข้อ จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทย จำนวน 7 เรื่อง และงานวิจัยต่างประเทศ จำนวน 12 เรื่อง รวม 19 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 64 ข้อ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 111 ข้อ รวมทั้งสิ้น 280 ข้อ ดังนั้น จากการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้รวมทั้งสิ้นจำนวน 133 ข้อ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 133 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้ปรับตัวแปรบางข้อ ผู้วิจัยได้ปรับตัวแปรตามคำแนะนำ ทำให้เหลือตัวแปรที่นำมาสร้างเครื่องมือวิจัย จำนวน 120 ข้อ และนำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.977 รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ตัวแปรหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 120 ข้อ

ข้อ	ตัวแปร
หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)	
1	หลักการมอบหมายงานต้องมีการกำหนดหน้าที่
2	การมอบหมายงานต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์
3	การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละฝ่าย
4	การมอบหมายงานต้องสอดคล้องกับบุคคล
5	การมอบหมายงานต้องดำเนินการตามแผน กลยุทธ์ของโรงเรียน
6	การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
7	การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่าย ๆ
8	การมอบหมายงานควรเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมและมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ
9	ขั้นแรกของการมอบหมายงานคือพิจารณาว่าควรมอบหมายงานใด
10	การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กร
11	หลักการมอบหมายงานจะทำให้งานสำเร็จ
12	การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหารอย่างเป็นระบบ
13	การมอบหมายงานจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร
14	การมอบหมายงานจะเป็นไปตามนโยบายของหน่วยเหนือและของโรงเรียน
15	ผู้บริหารต้องทราบว่าการมอบหมายคืออะไร
16	การมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบงานโดยตรงกับผู้รับมอบหมาย
17	การมอบหมายงานบางงาน ผู้บริหารควรพิจารณาจากคนที่ปฏิบัติงานเดิมเป็นหลัก
18	ผู้บริหารต้องวางแผนในการใช้คนเพื่อมอบหมายงาน
หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected)	
19	ผู้บริหารต้องทราบและกำหนดวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน
20	การมอบหมายงานผู้บริหารต้องการกำหนดรายละเอียดและมาตรฐานของงาน
21	การมอบหมายงานต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
22	สิ่งสำคัญที่สุดของการมอบหมายงานคือกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ
23	ผู้บริหารต้องพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมาย
24	ผู้บริหารบางคนกำหนดการทำงานให้เป็นที่ไปตามตนเองและมีมาตรฐานสูงในการวัดผล
25	การมอบหมายงานพร้อมอำนาจทำให้ผู้รับมอบตัดสินใจทำงานได้ทันที
26	การมอบหมายงานต้องมีกรอบการทำงานเป็นตัวกำกับ

ตารางที่ 5 ตัวแปรหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 120 ข้อ
(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
27	การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับรูปแบบของการมอบหมายและสถานการณ์
28	การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นให้งานที่มอบหมายมีประสิทธิภาพ
29	การวางแผนการทำงานก่อนมอบหมายงานจะทำให้งานประสบความสำเร็จ
30	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม
31	การมอบหมายงานเป็นการมุ่งประสิทธิภาพของงาน
32	เป้าหมายของการมอบหมายงานคือการทำงานประสบความสำเร็จ
33	การมอบหมายงานต้องมีแผนการดำเนินงาน
34	ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานและลักษณะของงานที่จะมอบหมาย
35	การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานมากกว่ากิจกรรม
36	การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน
37	กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน
38	การมอบหมายงานควรนึกถึงผลของงานเป็นหลัก
39	การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน
40	การทำงานที่รับมอบหมายต้องทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อไม่เกิดการผิดพลาด
หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility)	
41	การมอบหมายงานเป็นอำนาจของผู้บริหาร
42	การมอบอำนาจจะทำให้งานที่มอบหมายบรรลุตามความรับผิดชอบ
43	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตามหน้าที่และเป็นไปตามสิทธิ์อย่างถูกต้องโดยมีกรอบงานเป็นตัวกำกับ
44	ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการมอบอำนาจในการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับมอบ
45	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ
46	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน
47	การมอบหมายงานเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความคิดริเริ่ม
48	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้รับมอบกรณีเรื่องที่ไม่สำคัญ
49	ผู้รับมอบหมายต้องทำงานตามความสามารถของตนเอง

ตารางที่ 5 ตัวแปรหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 120 ข้อ
(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
50	การมอบหมายงานทำให้พัฒนาทักษะการทำงานและกระตุ้นศักยภาพของผู้รับมอบ
51	การมอบหมายงานเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและเสริมแรงให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
52	การมอบอำนาจต้องมีขอบเขตที่เหมาะสม
53	การมอบหมายงานคือการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
54	ความสำเร็จของงานเกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่และผู้รับมอบมีความรู้ความสามารถ
55	การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสทำงานใหม่ ๆ
56	ผู้มอบหมายงานต้องทบทวนอำนาจก่อนมอบหมายงาน
57	ผู้รับมอบหมายไม่ปฏิบัติเนื่องจากไม่เห็นคุณค่าของงาน
58	การมอบหมายงานทำให้ผู้บริหารเห็นความสามารถของผู้รับมอบ
59	การมอบหมายงานเป็นการฝึกทักษะการบริหารให้ผู้รับมอบหมาย
60	การมอบหมายงานเป็นการไว้วางใจและมั่นใจในตัวของผู้รับมอบหมาย
61	ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายต้องเข้าใจงานอย่างชัดเจนและตรงกัน
62	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีประสบการณ์จึงจะได้รับการยอมรับจากผู้อาวุโส
63	การมอบหมายงานต้องกระจายงานให้ทุกคนมีบทบาทอย่างเท่าเทียมกัน
64	หลักการของการมอบอำนาจคือเมื่อมอบแล้วต้องเหมือนผู้มอบทำด้วยตัวเอง
หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)	
65	ผู้รับมอบหมายงานควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง
66	ผู้บริหารต้องกำกับ ดูแลผู้รับมอบหมายและมีความอดทนในการสอนงานให้ผู้รับมอบหมาย
67	ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายขอบข่ายงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน
68	ผู้บริหารต้องคอยช่วยเหลือผู้รับมอบหมาย
69	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์
70	การมอบหมายงานเป็นการสอนเทคนิคการทำงานให้ผู้รับมอบ
71	ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนผู้รับมอบเสมอ
72	การมอบหมายงานเป็นการสอนความเป็นผู้นำให้ผู้รับมอบหมาย
73	การมอบหมายงานให้ซ้ำ ๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 5 ตัวแปรหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 120 ข้อ
(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)	
74	การมอบหมายงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการทำให้ผู้รับมอบหมายรับผิดชอบงานมากขึ้น
75	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้รับมอบหมาย
76	ผู้บริหารต้องให้กำลังใจหากเกิดความผิดพลาดจากผู้รับมอบและช่วยแก้ไขปัญหาทันที
77	เมื่อผู้รับมอบหมายเสนองานผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด
78	การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็กบางเรื่องผู้บริหารต้องเป็นผู้ตัดสินใจ
79	การมอบหมายงานหากไม่ประสบความสำเร็จถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร
80	ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการทำงานผู้มอบและผู้รับมอบต้องช่วยกันหาทางออก
81	การมอบหมายงานในอนาคตจะยึดแนวหลักการเดิม ๆ แต่จะมีความรวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น
82	การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมายงานมาจากประสบการณ์ของผู้บริหาร
หลักของสายการบังคับบัญชา (The Scalar Principle)	
83	การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบโครงสร้างขององค์กร
84	การมอบหมายงานตามลำดับชั้นทำให้ควบคุมการทำงานได้ง่าย
85	ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ช่วยให้งานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ
86	การสื่อสารในองค์กรทำให้การทำงานที่มอบหมายสัมฤทธิ์ผล
87	อำนาจที่ได้รับจากการมอบหมายต้องเป็นที่รับรู้ร่วมกัน
88	การคัดเลือกผู้รับมอบหมายงานเป็นหน้าที่ของกลุ่มบริหารฝ่ายต่าง ๆ
89	ผู้ที่รับมอบหมายต้องได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรในโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการและเป็นที่ยอมรับ
90	การเรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมายจัดเป็นวัฒนธรรมองค์กร
91	ผู้บริหารที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบจะง่ายต่อการมอบหมายงาน
92	การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงความชื่นชมผู้รับมอบหมาย
93	การมอบหมายงานสามารถใช้สื่อออนไลน์ได้
94	ผู้บริหารต้องมีวาทีศิลป์ในการมอบหมายงาน

ตารางที่ 5 ตัวแปรหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 120 ข้อ
(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
95	การดำเนินงานที่มอบหมายจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน
96	การแก้ปัญหาผิดพลาดที่เกิดจากผู้รับมอบหมายคือการพูดคุย
97	การติดตามงานที่มอบหมายจะเป็นไปตามลำดับขั้นตามโครงสร้าง
98	ระบบอาวุโสมีผลต่อการมอบหมายและการปฏิบัติงาน
99	ถ้ามีการปรับเปลี่ยนบุคคลผู้ที่ได้ลำดับถัดไปจะมาทำหน้าที่แทนทันที
หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception)	
100	การมอบหมายงานเป็นการสนับสนุนผู้รับมอบหมาย
101	การมอบหมายงานต้องมีการประเมินผลอย่างยุติธรรม
102	การประเมินผลที่มอบหมายงานต้องมีคณะกรรมการประเมินและอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม
103	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีความรู้ความสามารถ
104	ผู้รับมอบหมายต้องมีความมั่นใจในตัวเอง
105	ผู้รับมอบหมายได้รับอิสระจากการทำงานและปฏิบัติงานตามแนวของตน
106	ผู้รับมอบหมายงานจะได้รับความคุ้มครองจากผู้มอบ
107	ผู้บริหารสามารถแทรกแซงการทำงานของผู้รับมอบหมายได้บางกรณี
108	ผู้บริหารสามารถถอนสิทธิ์ของผู้รับมอบหมายงานได้หากเกิดความผิดพลาด
109	ผู้รับมอบหมายมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ทำ
110	ผู้รับมอบหมายควรเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจเด็ดขาดได้
111	การมอบหมายงานต้องให้เกียรติผู้รับมอบหมาย
112	การติดตามผู้รับมอบหมายเป็นการควบคุมเวลาการทำงาน งบประมาณและป้องกันความผิดพลาด
113	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงานแต่จะจัดทีมงานช่วย
114	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับมอบหมายงานในการแก้ไขการทำงาน
115	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นแทนหรือตัดสินใจในสั่งการให้ยุติการทำงานได้
116	หากไม่มีการยอมรับในตัวผู้รับมอบต้องมีการปรับเปลี่ยน

ตารางที่ 5 ตัวแปรหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 120 ข้อ
(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
117	ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะกับงานที่มอบหมาย
118	การปรับเปลี่ยนบุคคลเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้มอบหมายจะเลือกปฏิบัติ
119	เมื่อมอบหมายงานหากเกิดความผิดพลาดก็ยังคงดำเนินการปรับแก้ไขการทำงานต่อไป
120	การกำกับติดตามเป็นการส่งเสริมการทำงานของผู้รับมอบหมาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 336 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 274 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.55 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	- ชาย	184	67.15
	- หญิง	90	32.85
	รวม	274	100.00
2.	อายุ		
	- ไม่เกิน 30 ปี	1	0.36
	- 30 – 40 ปี	30	10.95
	- 41 – 50 ปี	89	32.48
	- 51 ปีขึ้นไป	154	56.20
	รวม	274	100.00

ตารางที่ 6 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	32	11.68
	- ปริญญาโท	216	78.83
	- ปริญญาเอก	26	9.49
	รวม	274	100.00
4.	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	- ผู้อำนวยการโรงเรียน	274	100.00
	รวม	274	100.00
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	- 1 - 5 ปี	55	20.07
	- 6 - 10 ปี	70	25.55
	- 11 - 15 ปี	48	17.52
	- 16 ปีขึ้นไป	101	36.86
	รวม	274	100.00
6.	ขนาดของโรงเรียน		
	- ขนาดเล็ก	66	24.09
	- ขนาดกลาง	76	27.74
	- ขนาดใหญ่	66	24.09
	- ขนาดใหญ่พิเศษ	66	24.09
	รวม	274	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งสิ้น 274 คน ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 67.15 เป็นเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 32.85 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 และรองลงมา คือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 32.48 และอายุ ไม่เกิน 30 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.36 ด้านระดับการศึกษา สูงสุดส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 78.83 และรองลงมาคือมีการศึกษาระดับ

ปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.68 เนื่องจากเป็นบุคลากรในโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่รักษาการณ์แทนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ในกรณีที่โรงเรียนไม่มีผู้อำนวยการ ในที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.49 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปี มีมากที่สุดจำนวน 101คน คิดเป็นร้อยละ 36.86 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 17.52

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พิจารณาจากมัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		\bar{x}	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)				
1	หลักการมอบหมายงานต้องมีการกำหนดหน้าที่	4.78	0.41	มากที่สุด
2	การมอบหมายงานต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์	4.75	0.46	มากที่สุด
3	การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละฝ่าย	4.60	0.60	มากที่สุด
4	การมอบหมายงานต้องสอดคล้องกับบุคคล	4.69	0.50	มากที่สุด
5	การมอบหมายงานต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.69	0.52	มากที่สุด
6	การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	4.73	0.46	มากที่สุด
7	การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่าย ๆ	4.23	0.84	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
8	การมอบหมายงานควรเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมและมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ	4.53	0.65	มากที่สุด
9	ขั้นแรกของการมอบหมายงานคือพิจารณาว่าควรมอบหมายงานใด	4.46	0.68	มาก
10	การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กร	4.65	0.55	มากที่สุด
11	หลักการมอบหมายงานจะทำให้งานสำเร็จ	4.60	0.55	มากที่สุด
12	การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหารอย่างเป็นระบบ	4.66	0.54	มากที่สุด
13	การมอบหมายงานจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร	4.35	0.76	มาก
14	การมอบหมายงานจะเป็นไปตามนโยบายของหน่วยเหนือและของโรงเรียน	4.45	0.66	มาก
15	ผู้บริหารต้องทราบงานที่มอบหมายคืออะไร	4.77	0.45	มากที่สุด
16	การมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบงานโดยตรงกับผู้รับมอบหมาย	4.39	0.73	มาก
17	การมอบหมายงานบางงาน ผู้บริหารควรพิจารณาจากคนที่ปฏิบัติงานเดิมเป็นหลัก	4.26	0.84	มาก
18	ผู้บริหารต้องวางแผนในการใช้คนเพื่อมอบหมายงาน	4.62	0.54	มากที่สุด
รวม		4.57	0.60	มากที่สุด
หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected)				
19	ผู้บริหารต้องทราบและกำหนดวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน	4.75	0.44	มากที่สุด

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
20	การมอบหมายงานผู้บริหารต้องการกำหนด รายละเอียดและมาตรฐานของงาน	4.64	0.57	มากที่สุด
21	การมอบหมายงานต้องกำหนดระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน	4.66	0.51	มากที่สุด
22	สิ่งสำคัญที่สุดของการมอบหมายงานคือ กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ	4.65	0.55	มากที่สุด
23	ผู้บริหารต้องพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจกับ ผู้รับมอบหมาย	4.66	0.54	มากที่สุด
24	ผู้บริหารบางคนกำหนดการทำงานให้ เป็นไปตามตนเองและมีมาตรฐานสูงในการ วัดผล	4.22	0.88	มาก
25	การมอบหมายงานพร้อมอำนาจทำให้ผู้รับ มอบตัดสินใจทำงานได้ทันที	4.47	0.65	มาก
26	การมอบหมายงานต้องมีกรอบการทำงาน เป็นตัวกำกับ	4.58	0.59	มากที่สุด
27	การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับรูปแบบของ การมอบหมายและสถานการณ์	4.53	0.62	มากที่สุด
28	การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นให้งานที่ มอบหมายมีประสิทธิภาพ	4.59	0.57	มากที่สุด
29	การวางแผนการทำงานก่อนมอบหมายงาน จะทำให้งานประสบความสำเร็จ	4.72	0.53	มากที่สุด
30	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานและ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม	4.34	0.88	มาก
31	การมอบหมายงานเป็นการมุ่งประสิทธิภาพ ของงาน	4.64	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
32	เป้าหมายของการมอบหมายงานคือการทำงานประสบความสำเร็จ	4.66	0.54	มากที่สุด
33	การมอบหมายงานต้องมีแผนการดำเนินงาน	4.68	0.51	มากที่สุด
34	ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานและลักษณะของงานที่จะมอบหมาย	4.61	0.66	มากที่สุด
35	การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานมากกว่ากิจกรรม	4.11	0.90	มาก
36	การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน	4.77	0.47	มากที่สุด
37	กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน	4.63	0.53	มากที่สุด
38	การมอบหมายงานควรนึกถึงผลของงานเป็นหลัก	4.51	0.61	มากที่สุด
39	การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน	4.49	0.65	มาก
40	การทำงานที่รับมอบหมายต้องทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อไม่เกิดการผิดพลาด	4.42	0.69	มาก
รวม		4.56	0.61	มากที่สุด
หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Parity of Authority and Responsibility)				
41	การมอบหมายงานเป็นอำนาจของผู้บริหาร	4.51	0.68	มากที่สุด
42	การมอบอำนาจจะทำให้งานที่มอบหมายบรรลุตามความรับผิดชอบ	4.53	0.62	มากที่สุด
43	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตามหน้าที่และเป็นไปตามสิทธิ์อย่างถูกต้องโดยมีกรอบงานเป็นตัวกำกับ	4.54	0.67	มากที่สุด

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
44	ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการมอบ อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจ ให้กับผู้รับมอบ	4.71	0.51	มากที่สุด
45	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุ ตามเป้าหมายในขอบเขตหน้าที่ที่ รับผิดชอบ	4.64	0.56	มากที่สุด
46	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้รับผิดชอบในการ ทำงาน	4.52	0.74	มากที่สุด
47	การมอบหมายงานเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นความคิดริเริ่ม	4.54	0.62	มากที่สุด
48	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้รับ มอบกรณีเรื่องที่ไม่สำคัญ	4.26	0.85	มาก
49	ผู้รับมอบหมายต้องทำงานตาม ความสามารถของตนเอง	4.43	0.71	มาก
50	การมอบหมายงานทำให้พัฒนาทักษะการ ทำงานและกระตุ้นศักยภาพของผู้รับมอบ	4.61	0.55	มากที่สุด
51	การมอบหมายงานเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและเสริมแรงให้มีความรับผิดชอบ มากขึ้น	4.55	0.60	มากที่สุด
52	การมอบอำนาจต้องมีขอบเขตที่เหมาะสม	4.63	0.55	มากที่สุด
53	การมอบหมายงานคือการมอบอำนาจ หน้าที่และการตัดสินใจ	4.48	0.73	มาก
54	ความสำเร็จของงานเกิดจากการมอบ อำนาจหน้าที่และผู้รับมอบมีความรู้ ความสามารถ	4.55	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
55	การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาส ทำงานใหม่ ๆ	4.47	0.67	มาก
56	ผู้มอบหมายงานต้องทบทวนอำนาจก่อน มอบหมายงาน	4.46	0.64	มาก
57	ผู้รับมอบหมายไม่ปฏิบัติเนื่องจากไม่เห็น คุณค่าของงาน	3.86	1.19	มาก
58	การมอบหมายงานทำให้ผู้บริหารเห็น ความสามารถของผู้รับมอบ	4.50	0.64	มากที่สุด
59	การมอบหมายงานเป็นการฝึกทักษะการ บริหารให้ผู้รับมอบหมาย	4.52	0.64	มากที่สุด
60	การมอบหมายงานเป็นการไว้วางใจและ มั่นใจในตัวของผู้รับมอบหมาย	4.62	0.58	มากที่สุด
61	ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายต้อง เข้าใจงานอย่างชัดเจนและตรงกัน	4.67	0.60	มากที่สุด
62	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีประสบการณ์จึง จะได้รับการยอมรับจากผู้อาวุโส	4.26	0.85	มาก
63	การมอบหมายงานต้องกระจายงานให้ทุก คนมีบทบาทอย่างเท่าเทียมกัน	4.41	0.79	มาก
64	หลักการของการมอบอำนาจคือเมื่อมอบ แล้วต้องเหมือนผู้มอบทำด้วยตัวเอง	4.35	0.79	มาก
รวม		4.49	0.68	มาก
หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)				
65	ผู้รับมอบหมายงานควรมีผู้หัวหน้าเพียงคน เดียวเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง	4.28	0.84	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
66	ผู้บริหารต้องกำกับ ดูแลผู้รับมอบหมายและ มีความอดทนในการสอนงานให้ผู้รับ มอบหมาย	4.51	0.62	มากที่สุด
67	ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายขอข่ายงานและ กำหนดมาตรฐานการทำงาน	4.49	0.65	มากที่สุด
68	ผู้บริหารต้องคอยช่วยเหลือผู้รับมอบหมาย	4.46	0.72	มาก
69	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์	4.47	0.70	มากที่สุด
70	การมอบหมายงานเป็นการสอนเทคนิคการ ทำงานให้ผู้รับมอบ	4.49	0.64	มากที่สุด
71	ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนผู้รับมอบเสมอ	4.62	0.60	มากที่สุด
72	การมอบหมายงานเป็นการสอนความเป็น ผู้นำให้ผู้รับมอบหมาย	4.56	0.58	มากที่สุด
73	การมอบหมายงานให้ซ้ำ ๆ จะทำให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนา	4.33	0.73	มาก
รวม		4.47	0.67	มาก
หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)				
74	การมอบหมายงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจ อย่างเป็นทางการทำให้ผู้รับมอบหมาย รับผิดชอบงานมากขึ้น	4.44	0.66	มาก
75	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของ ผู้รับมอบหมาย	4.61	0.59	มากที่สุด

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		\bar{x}	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
76	ผู้บริหารต้องให้กำลังใจหากเกิดความ ผิดพลาดจากผู้รับมอบและช่วยแก้ไขปัญห ทันที	4.73	0.48	มากที่สุด
77	เมื่อผู้รับมอบหมายเสนองานผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด	4.40	0.74	มาก
78	การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็ก บางเรื่องผู้บริหารต้องเป็นผู้ตัดสินใจ	4.57	0.61	มากที่สุด
79	การมอบหมายงานหากไม่ประสบ ความสำเร็จถือว่าเป็นความผิดพลาดของ ผู้บริหาร	4.26	0.92	มาก
80	ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการทำงานผู้มอบ และผู้รับมอบต้องช่วยกันหาทางออก	4.65	0.54	มากที่สุด
81	การมอบหมายงานในอนาคตจะยึดแนว หลักการเดิม ๆ แต่จะมีความรวดเร็วและ ทันสมัยมากขึ้น	4.32	0.85	มาก
82	การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมาย งานมาจากประสบการณ์ของผู้บริหาร	4.51	0.66	มากที่สุด
รวม		4.50	0.67	มากที่สุด
หลักของสายบังคับบัญชา (The Scalar Principle)				
83	การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบ โครงสร้างขององค์กร	4.69	0.49	มากที่สุด
84	การมอบหมายงานตามลำดับชั้นทำให้ ควบคุมการทำงานได้ง่าย	4.65	0.51	มากที่สุด
85	ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ ช่วยให้งานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ	4.68	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
86	การสื่อสารในองค์กรทำให้การทำงานที่ มอบหมายสัมฤทธิ์ผล	4.73	0.48	มากที่สุด
87	อำนาจที่ได้รับจากการมอบหมายต้องเป็นที่ รับรู้ร่วมกัน	4.70	0.48	มากที่สุด
88	การคัดเลือกผู้รับมอบหมายงานเป็นหน้าที่ ของกลุ่มบริหารฝ่ายต่าง ๆ	4.49	0.74	มาก
89	ผู้ที่รับมอบหมายต้องได้รับการคัดเลือกจาก บุคลากรในโรงเรียนในรูปของ คณะกรรมการและเป็นที่ยอมรับ	4.29	0.79	มาก
90	การเรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมาย จัดเป็นวัฒนธรรมองค์กร	4.46	0.65	มาก
91	ผู้บริหารที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบจะ ง่ายต่อการมอบหมายงาน	4.73	0.46	มากที่สุด
92	การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานเป็น การแสดงความชื่นชมผู้รับมอบหมาย	4.64	0.54	มากที่สุด
93	การมอบหมายงานสามารถใช้สื่อออนไลน์ ได้	4.46	0.77	มาก
94	ผู้บริหารต้องมีวาทศิลป์ในการมอบหมาย งาน	4.69	0.53	มากที่สุด
95	การดำเนินงานที่มอบหมายจะมี ประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน	4.58	0.59	มากที่สุด
96	การแก้ปัญหาผิดพลาดที่เกิดจากผู้รับ มอบหมายคือการพูดคุย	4.48	0.70	มาก
97	การติดตามงานที่มอบหมายจะเป็นไป ตามลำดับขั้นตามโครงสร้าง	4.58	0.68	มากที่สุด

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
98	ระบบอาวุโสมีผลต่อการมอบหมายและการ ปฏิบัติงาน	4.36	0.80	มาก
99	ถ้ามีการปรับเปลี่ยนบุคคลผู้ที่ได้ลำดับถัดไป จะมาทำหน้าที่แทนทันที	4.32	0.81	มาก
รวม		4.56	0.62	มากที่สุด
หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception)				
100	การมอบหมายงานเป็นการสนับสนุนผู้รับ มอบหมาย	4.52	0.62	มากที่สุด
101	การมอบหมายงานต้องมีการประเมินผล อย่างยุติธรรม	4.64	0.57	มากที่สุด
102	การประเมินผลที่มอบหมายงานต้องมี คณะกรรมการประเมินและอยู่ในเกณฑ์ที่ เหมาะสม	4.55	0.62	มากที่สุด
103	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีความรู้ ความสามารถ	4.65	0.55	มากที่สุด
104	ผู้รับมอบหมายต้องมีความมั่นใจในตัวเอง	4.58	0.57	มากที่สุด
105	ผู้รับมอบหมายได้รับอิสระจากการทำงาน และปฏิบัติงานตามแนวของตน	4.41	0.74	มาก
106	ผู้รับมอบหมายงานจะได้รับความคุ้มครอง จากผู้มอบ	4.55	0.61	มากที่สุด
107	ผู้บริหารสามารถแทรกแซงการทำงานของ ผู้รับมอบหมายได้บางกรณี	4.32	0.79	มาก
108	ผู้บริหารสามารถถอนสิทธิ์ของผู้รับ มอบหมายงานได้หากเกิดความผิดพลาด	4.36	0.77	มาก
109	ผู้รับมอบหมายมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ทำ	4.52	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		\bar{x}	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
110	ผู้รับมอบหมายควรเป็นบุคคลที่สามารถ ตัดสินใจเด็ดขาดได้	4.27	0.73	มาก
111	การมอบหมายงานต้องให้เกียรติผู้รับ มอบหมาย	4.57	0.56	มากที่สุด
112	การติดตามผู้รับมอบหมายเป็นการควบคุม เวลาการทำงาน งบประมาณและป้องกัน ความผิดพลาด	4.53	0.58	มากที่สุด
113	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงานแต่ ละจุดที่ทีมงานช่วย	4.37	0.71	มาก
114	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับ มอบหมายงานในการแก้ไขการทำงาน	4.44	0.65	มาก
115	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้ ผู้อื่นแทนหรือตัดสินใจในสั่งการให้ยุติการ ทำงานได้	4.28	0.82	มาก
116	หากไม่มีการยอมรับในตัวผู้รับมอบต้องมี การปรับเปลี่ยน	4.23	0.85	มาก
117	ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้ เหมาะกับงานที่มอบหมาย	4.57	0.57	มากที่สุด
118	การปรับเปลี่ยนบุคคลเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้ มอบหมายจะเลือกปฏิบัติ	4.56	0.60	มากที่สุด
119	เมื่อมอบหมายงานหากเกิดความผิดพลาดก็ ยังคงดำเนินการปรับแก้ไขการทำงานต่อไป	4.36	0.77	มาก

ที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา (The Scalar Principle) มีตัวแปร 17 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ระดับมาก จำนวน 7 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 86 และ ข้อ 91 (\bar{X} = 4.73 , S.D. =0.48) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำที่สุดคือข้อ 89 (\bar{X} = 4.29 , S.D. = 0.79) องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception) มีตัวแปร 21 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 12 ข้อ ระดับมาก จำนวน 9 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 103 (\bar{X} = 4.65 , S.D. =0.55) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำที่สุดคือข้อ 116 (\bar{X} = 4.23 , S.D. = 0.85) เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นทั้ง 7 องค์ประกอบ พบว่าตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 1 (\bar{X} = 4.78 , S.D. =0.41) ในองค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำที่สุดคือข้อ 57 (\bar{X} = 3.86 , S.D. = 1.19) ในองค์ประกอบที่ 3 เมื่อพิจารณาระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 76 ข้อ และอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 44 ข้อ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามมีความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้อง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ Arbuckle รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าดัชนีที่ใช้พิจารณาความกลมกลืนสอดคล้อง

ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา
1. ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df)	< 3.00
2. ค่าไค – สแควร์ (Chi - square) (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญหรือ ค่า p - value > 0.05
3. ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR)	< 0.05
4. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	> 0.90
5. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI)	> 0.90
6. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI)	> 0.90
7. ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA)	< 0.08

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Principle of Result Expected)

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility)

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)

6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)

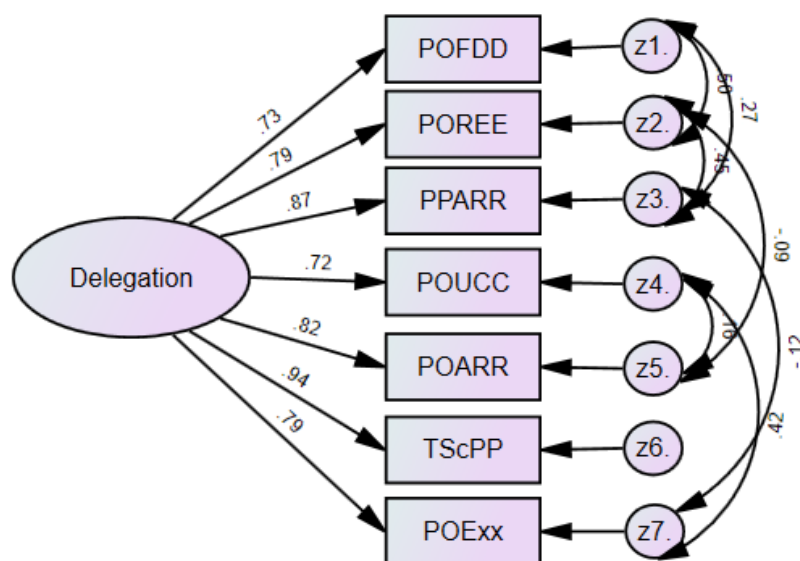
7. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา (The Scalar Principle)

8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception)



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)
 หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)
 หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 1



Chi-Square = 4.270 , df = 7 (Chi-Square/DF = .610) , p = .748
 CFI = 1.000 , GFI = .996 , AGFI = .982 , RMR=.002 , RMSEA = .000

แผนภูมิที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เมื่อ POFDD = องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ POREE = องค์ประกอบที่ 2
 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงาน PPARR = องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ POUCC = องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา POARR = องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบต่อผู้มอบอำนาจ TScPP = องค์ประกอบที่ 6
 หลักของสายบังคับบัญชา และ POExx = องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น

ตารางที่ 9 การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา

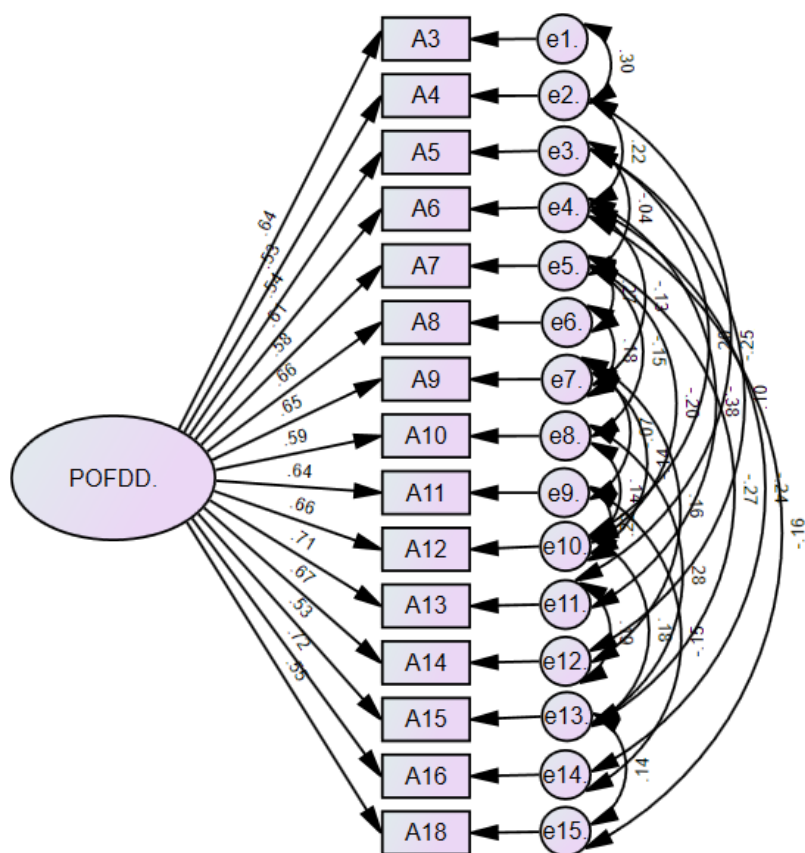
ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. χ^2 /df	< 3.00	.610	ผ่านเกณฑ์
2. Chi - square) (χ^2)	> 0.05	4.270	ผ่านเกณฑ์
3. RMR	< 0.05	.002	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	> 0.90	.996	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	> 0.90	.982	ผ่านเกณฑ์
6. CFI	> 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
7. RMSEA	< 0.08	.000	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภูมิที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลักการ 7 หลักการ คือ 1) องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ (POFDD) 2) องค์ประกอบที่ 2 หลักของความสำเร็จ (POREE) 3) องค์ประกอบที่ 3 หลักการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (PPARR) 4) องค์ประกอบที่ 4 หลักความเป็นเอกภาพ (POUCC) 5) องค์ประกอบที่ 5 หลักการความรับผิดชอบต่อผู้มอบ (POAR) 6) องค์ประกอบที่ 6 หลักการตามสายบังคับบัญชา (TScPP) และ 7) องค์ประกอบที่ 7 หลักการของข้อยกเว้น (POExx) ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค - สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 4.270 ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 /df) เท่ากับ .610 ค่า p - value เท่ากับ .748 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ .002 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .996 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .982 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.72 - 0.94

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่
(Principle of Functional Definition)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่
รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 2

องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่



Chi-Square = 107.291 , df = 65 (Chi-Square/DF = 1.651) , p = .001
CFI = .974 , GFI = .952 , AGFI = .911 , RMR=.017 , RMSEA = .049

แผนภูมิที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่

ตารางที่ 10 การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของการนิยามหน้าที่

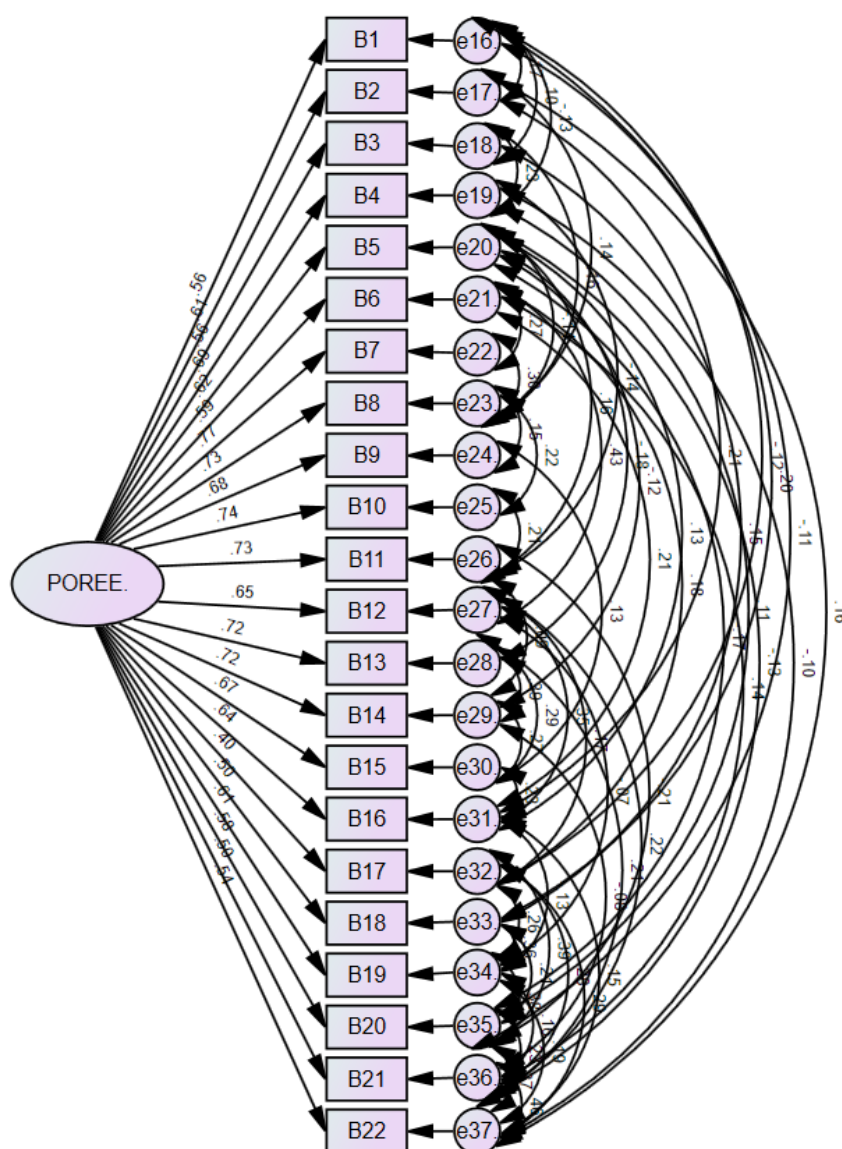
ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. χ^2 /df	< 3.00	1.651	ผ่านเกณฑ์
2. Chi - square) (χ^2)	> 0.05	107.291	ผ่านเกณฑ์
3. RMR	< 0.05	.017	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	> 0.90	.952	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	> 0.90	.911	ผ่านเกณฑ์
6. CFI	> 0.90	.974	ผ่านเกณฑ์
7. RMSEA	< 0.08	.049	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภูมิที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 18 ตัวแปร ได้แก่ A1 – A18 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียง 15 ตัวแปร โดยตัดตัวแปรที่ 1 , 2 และ 17 ออก พิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 107.291 ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 /df) เท่ากับ 1.651 ค่า p – value เท่ากับ .001 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ .017 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .952 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .911 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .974 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .049 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.53 - 0.72

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวัง
ความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวัง
ความสำเร็จในการปฏิบัติ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 3

องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ



Chi-Square = 175.299 , df = 151 (Chi-Square/DF = 1.161) , p = .086
CFI = .993 , GFI = .948 , AGFI = .913 , RMR=.015 , RMSEA = .024

แผนภูมิที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวัง
ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 11 การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของการคาดหวังความสำเร็จ
ในการปฏิบัติ

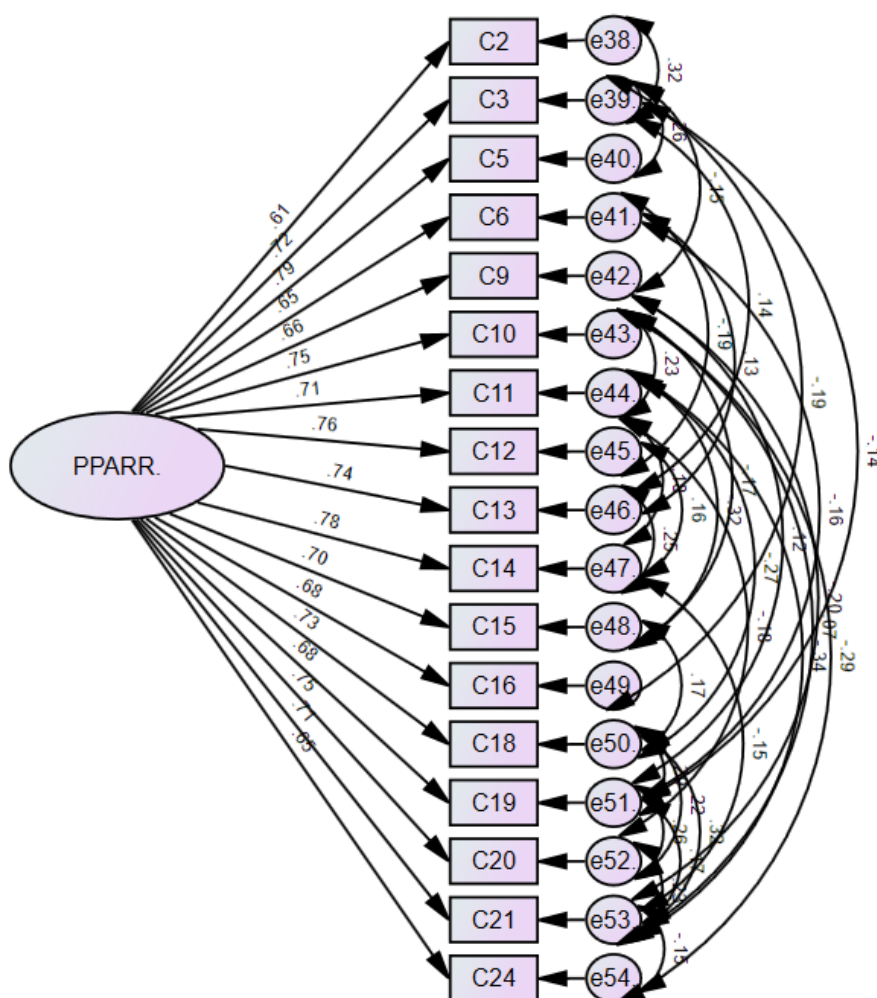
ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. χ^2 /df	< 3.00	1.161	ผ่านเกณฑ์
2. Chi - square) (χ^2)	> 0.05	175.299	ผ่านเกณฑ์
3. RMR	< 0.05	.015	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	> 0.90	.948	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	> 0.90	.913	ผ่านเกณฑ์
6. CFI	> 0.90	.993	ผ่านเกณฑ์
7. RMSEA	< 0.08	.024	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภูมิที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 22 ตัวแปร ได้แก่ B1 – B22 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค - สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 184.832 ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 /df) เท่ากับ 1.161 ค่า p - value เท่ากับ .086 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ .015 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .948 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .913 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .993 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .024 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.40 – 0.77

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 4

องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ



Chi-Square = 104.174 , df = 88 (Chi-Square/DF = 1.184) , p = .115
CFI = .994 , GFI = .958 , AGFI = .927 , RMR = .011 , RMSEA = .026

แผนภูมิที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ

ตารางที่ 12 การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ

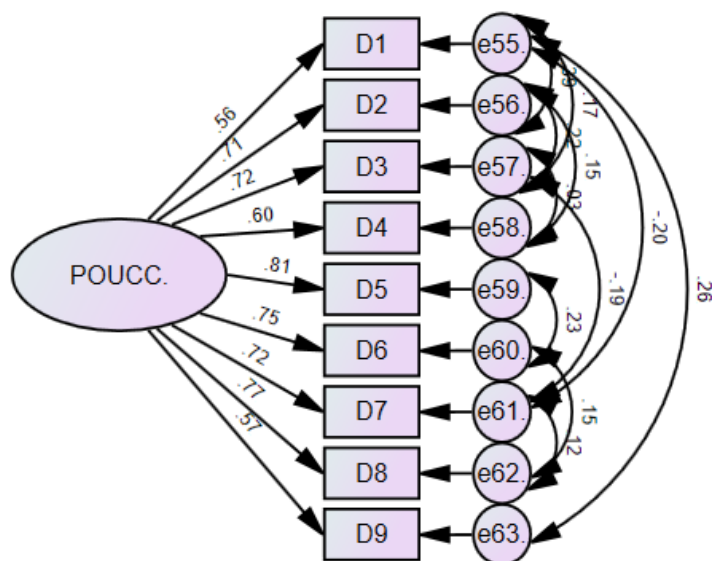
ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. χ^2 /df	< 3.00	1.184	ผ่านเกณฑ์
2. Chi - square) (χ^2)	> 0.05	104.174	ผ่านเกณฑ์
3. RMR	< 0.05	.011	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	> 0.90	.958	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	> 0.90	.927	ผ่านเกณฑ์
6. CFI	> 0.90	.994	ผ่านเกณฑ์
7. RMSEA	< 0.08	.026	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภูมิที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 24 ตัวแปร ได้แก่ C41 – C64 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียง 17 ตัวแปร โดยตัดตัวแปรที่ 1 , 4 , 7 , 8 , 17 , 22 และ 23 ออก พิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค - สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 104.174 ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 /df) เท่ากับ 1.184 ค่า p - value เท่ากับ .115 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ .011 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .958 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .927 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .994 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .026 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.79

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการ
บังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับ
บัญชา รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 5

องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา



Chi-Square = 15.358 , df = 16 (Chi-Square/DF = .960) , p = .499
CFI = 1.000 , GFI = .988 , AGFI = .966 , RMR = .007 , RMSEA = .000

แผนภูมิที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับ
บัญชา

ตารางที่ 13 การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา

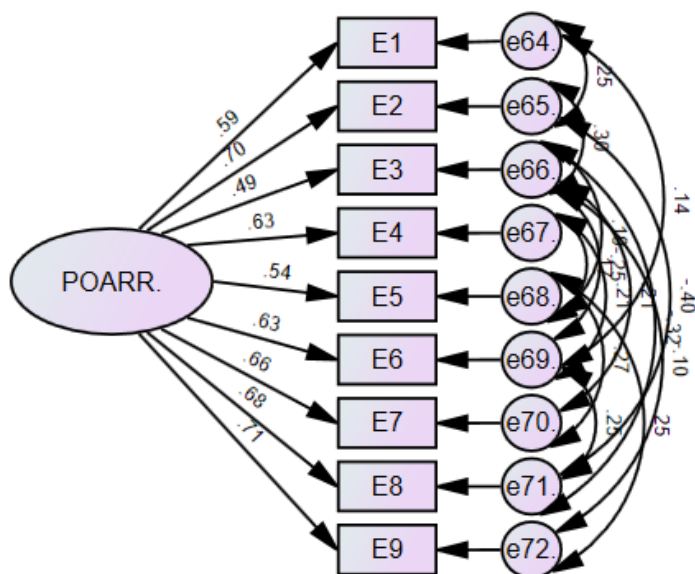
ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. χ^2/df	< 3.00	.960	ผ่านเกณฑ์
2. Chi - square) (χ^2)	> 0.05	15.358	ผ่านเกณฑ์
3. RMR	< 0.05	.007	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	> 0.90	.988	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	> 0.90	.966	ผ่านเกณฑ์
6. CFI	> 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
7. RMSEA	< 0.08	.000	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภูมิที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร ได้แก่ D1 – D9 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค - สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 15.358 ค่าไค - สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 /df) เท่ากับ .960 ค่า p - value เท่ากับ .499 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ .007 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .988 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .966 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.81

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบ
ของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของ
ผู้มอบอำนาจ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 6

องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ



Chi-Square = 16.912 , df = 13 (Chi-Square/DF = 1.301) , p = .203
CFI = .996 , GFI = .986 , AGFI = .952 , RMR=.012 , RMSEA = .033

แผนภูมิที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของ
ผู้มอบอำนาจ

ตารางที่ 14 การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของความรับผิดชอบของ
ผู้มอบอำนาจ

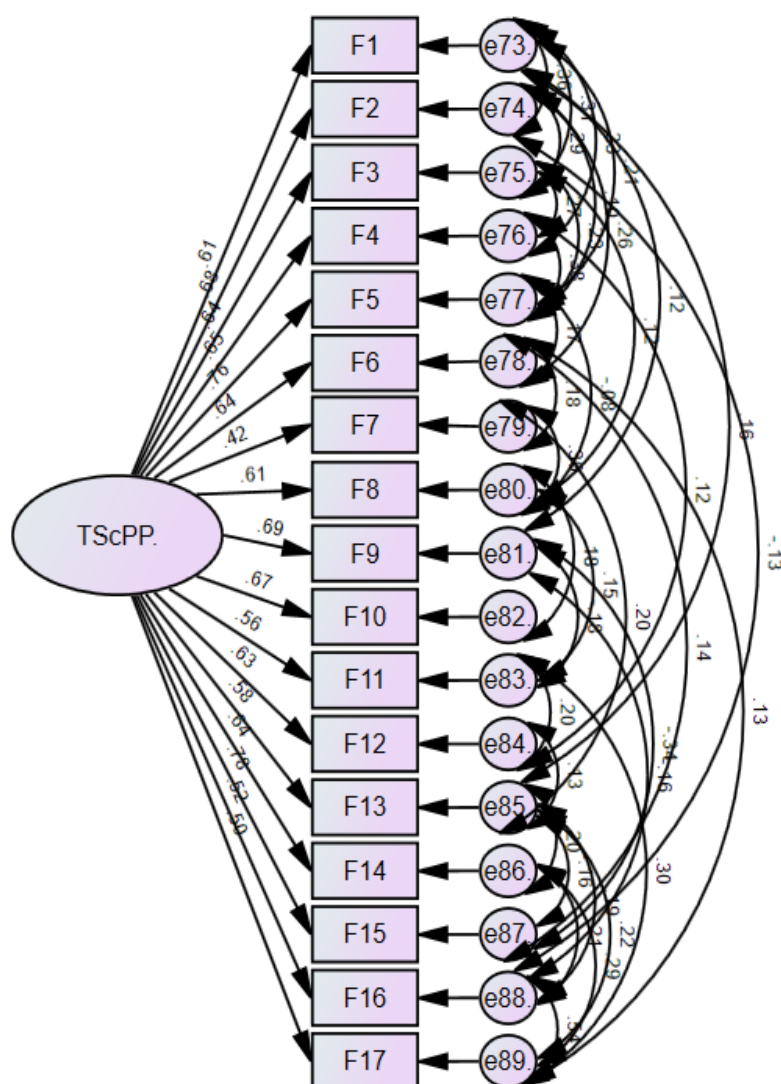
ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. χ^2 /df	< 3.00	1.301	ผ่านเกณฑ์
2. Chi - square) (χ^2)	> 0.05	16.912	ผ่านเกณฑ์
3. RMR	< 0.05	.012	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	> 0.90	.986	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	> 0.90	.952	ผ่านเกณฑ์
6. CFI	> 0.90	.996	ผ่านเกณฑ์
7. RMSEA	< 0.08	.033	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภูมิที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร ได้แก่ E1 – E9 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 16.912 ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 /df) เท่ากับ 1.301 ค่า p – value เท่ากับ .203 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ .012 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .986 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .952 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .996 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .033 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.49 – 0.71

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา
(The Scalar Principle)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา
รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 7

องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา



Chi-Square = 111.763 , df = 82 (Chi-Square/DF = 1.363) , p = .016
CFI = .987 , GFI = .953 , AGFI = .913 , RMR=.015 , RMSEA = .036

แผนภูมิที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา

ตารางที่ 15 การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของสายบังคับบัญชา

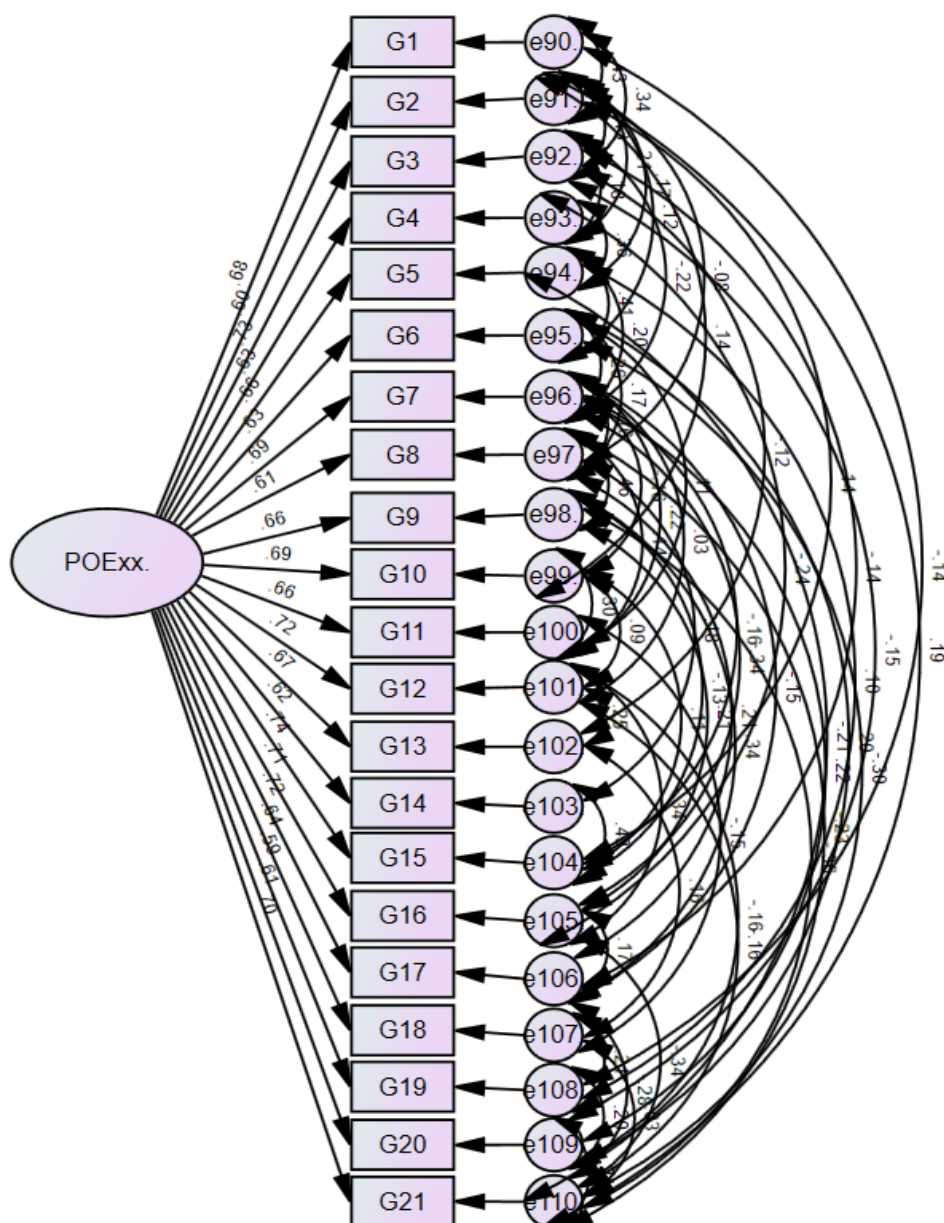
ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. χ^2 / df	< 3.00	1.363	ผ่านเกณฑ์
2. Chi - square) (χ^2)	> 0.05	111.763	ผ่านเกณฑ์
3. RMR	< 0.05	.015	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	> 0.90	.953	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	> 0.90	.913	ผ่านเกณฑ์
6. CFI	> 0.90	.987	ผ่านเกณฑ์
7. RMSEA	< 0.08	.036	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภูมิที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา (The Scalar Principle) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 17 ตัวแปร ได้แก่ F1 – F17 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 111.763 ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.363 ค่า p – value เท่ากับ .016 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ .015 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .953 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .913 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .987 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .036 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.42 – 0.78

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น
(Principle of Exception)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น รายละเอียด
ดังแผนภูมิที่ 8

องค์ประกอบที่ 7 หลักการของข้อยกเว้น



Chi-Square = 173.790 , df = 128 (Chi-Square/DF = 1.358) , p = .004
CFI = .987 , GFI = .945 , AGFI = .901 , RMR=.015 , RMSEA = .036

แผนภูมิที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น

ตารางที่ 16 การประเมินผลความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบหลักของข้อยกเว้น

ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. χ^2 / df	< 3.00	1.358	ผ่านเกณฑ์
2. Chi - square) (χ^2)	> 0.05	173.790	ผ่านเกณฑ์
3. RMR	< 0.05	.015	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	> 0.90	.945	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	> 0.90	.901	ผ่านเกณฑ์
6. CFI	> 0.90	.987	ผ่านเกณฑ์
7. RMSEA	< 0.08	.036	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภูมิที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 21 ตัวแปร ได้แก่ G1 – G21 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 173.790 ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.358 ค่า p – value เท่ากับ .004 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ .015 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .945 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .901 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .987 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .036 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 – 0.74

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทั้ง 120 ตัวแปร พบว่ามีข้อมูลที่มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์เพียง 110 ตัวแปร ตัวแปรที่ไม่สอดคล้องมากจากองค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรที่ 1 , 2 และ 17 องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรที่ 1 , 4 , 7 , 8 , 17 , 22 และ 23 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พิจารณาจากมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 มีชัฒมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)				
1	การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละฝ่าย	4.60	0.60	มากที่สุด
2	การมอบหมายงานต้องสอดคล้องกับบุคคล	4.69	0.50	มากที่สุด
3	การมอบหมายงานต้องดำเนินการตามแผน กลยุทธ์ของโรงเรียน	4.69	0.52	มากที่สุด
4	การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ	4.73	0.46	มากที่สุด
5	การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่าย ๆ	4.23	0.84	มาก
6	การมอบหมายงานควรเกิดขึ้นในเวลา ที่เหมาะสมและมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ	4.53	0.65	มากที่สุด
7	ขั้นแรกของการมอบหมายงานคือพิจารณา ว่าควรมอบหมายงานใด	4.46	0.68	มาก
8	การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อ ผู้บริหารในการบริหารองค์กร	4.65	0.55	มากที่สุด
9	หลักการมอบหมายงานจะทำให้งานสำเร็จ	4.60	0.55	มากที่สุด
10	การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหารอย่าง เป็นระบบ	4.66	0.54	มากที่สุด
11	การมอบหมายงานจะถูกกำหนดโดยฝ่าย บริหาร	4.35	0.76	มาก
12	การมอบหมายงานจะเป็นไปตามนโยบาย ของหน่วยเหนือและของโรงเรียน	4.45	0.66	มาก
13	ผู้บริหารต้องทราบว่าจะมอบหมายคือ อะไร	4.77	0.45	มากที่สุด
14	การมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบงาน โดยตรงกับผู้รับมอบหมาย	4.39	0.73	มาก

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
15	ผู้บริหารต้องวางแผนในการใช้คนเพื่อมอบหมายงาน	4.62	0.54	มากที่สุด
รวม		4.56	0.40	มากที่สุด
หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected)				
16	ผู้บริหารต้องทราบและกำหนดวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน	4.75	0.44	มากที่สุด
17	การมอบหมายงานผู้บริหารต้องการกำหนดรายละเอียดและมาตรฐานของงาน	4.64	0.57	มากที่สุด
18	การมอบหมายงานต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	4.66	0.51	มากที่สุด
19	สิ่งสำคัญที่สุดของการมอบหมายงานคือกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ	4.65	0.55	มากที่สุด
20	ผู้บริหารต้องพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมาย	4.66	0.54	มากที่สุด
21	ผู้บริหารบางคนกำหนดการทำงานให้เกินไปตามตนเองและมีมาตรฐานสูงในการวัดผล	4.22	0.88	มาก
22	การมอบหมายงานพร้อมอำนาจทำให้ผู้รับมอบตัดสินใจทำงานได้ทันที	4.47	0.65	มาก
23	การมอบหมายงานต้องมีกรอบการทำงานเป็นตัวกำกับ	4.58	0.59	มากที่สุด
24	การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับรูปแบบของการมอบหมายและสถานการณ์	4.53	0.62	มากที่สุด
25	การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นให้งานที่มอบหมายมีประสิทธิภาพ	4.59	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทักษะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
26	การวางแผนการทำงานก่อนมอบหมายงาน จะทำให้งานประสบความสำเร็จ	4.72	0.53	มากที่สุด
27	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานและ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม	4.34	0.88	มาก
28	การมอบหมายงานเป็นการมุ่งประสิทธิภาพ ของงาน	4.64	0.53	มากที่สุด
29	เป้าหมายของการมอบหมายงานคือการทำงาน ประสบความสำเร็จ	4.66	0.54	มากที่สุด
30	การมอบหมายงานต้องมีแผนการ ดำเนินงาน	4.68	0.51	มากที่สุด
31	ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานและ ลักษณะของงานที่จะมอบหมาย	4.61	0.66	มากที่สุด
32	การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานมากกว่า กิจกรรม	4.11	0.90	มาก
33	การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน	4.77	0.47	มากที่สุด
34	กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน	4.63	0.53	มากที่สุด
35	การมอบหมายงานควรนึกถึงผลของงาน เป็นหลัก	4.51	0.61	มากที่สุด
36	การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการ กำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน	4.49	0.65	มาก
37	การทำงานที่รับมอบหมายต้องทำตาม แนวทางที่กำหนดเพื่อไม่เกิดการผิดพลาด	4.42	0.69	มาก
รวม		4.56	0.41	มากที่สุด

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility)				
38	การมอบอำนาจจะทำให้งานที่มอบหมาย บรรลุตามความรับผิดชอบ	4.53	0.62	มากที่สุด
39	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตามหน้าที่และ เป็นไปตามสิทธิ์อย่างถูกต้องโดยมีกรอบ งานเป็นตัวกำกับ	4.54	0.67	มากที่สุด
40	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุ ตามเป้าหมายในขอบเขตหน้าที่ที่ รับผิดชอบ	4.64	0.56	มากที่สุด
41	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้รับผิดชอบในการ ทำงาน	4.52	0.74	มากที่สุด
42	ผู้รับมอบหมายต้องทำงานตาม ความสามารถของตนเอง	4.43	0.71	มาก
43	การมอบหมายงานทำให้พัฒนาทักษะการ ทำงานและกระตุ้นศักยภาพของผู้รับมอบ	4.61	0.55	มากที่สุด
44	การมอบหมายงานเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและเสริมแรงให้มีความรับผิดชอบ มากขึ้น	4.55	0.60	มากที่สุด
45	การมอบอำนาจต้องมีขอบเขตที่เหมาะสม	4.63	0.55	มากที่สุด
46	การมอบหมายงานคือการมอบอำนาจ หน้าที่และการตัดสินใจ	4.48	0.73	มาก
47	ความสำเร็จของงานเกิดจากการมอบ อำนาจหน้าที่และผู้รับมอบมีความรู้ ความสามารถ	4.55	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		\bar{x}	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
48	การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาส ทำงานใหม่ ๆ	4.47	0.67	มาก
49	ผู้มอบหมายงานต้องทบทวนอำนาจก่อน มอบหมายงาน	4.46	0.64	มาก
50	การมอบหมายงานทำให้ผู้บริหารเห็น ความสามารถของผู้รับมอบ	4.50	0.64	มากที่สุด
51	การมอบหมายงานเป็นการฝึกทักษะการ บริหารให้ผู้รับมอบหมาย	4.52	0.64	มากที่สุด
52	การมอบหมายงานเป็นการไว้วางใจและ มั่นใจในตัวของผู้รับมอบหมาย	4.62	0.58	มากที่สุด
53	ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายต้อง เข้าใจงานอย่างชัดเจนและตรงกัน	4.67	0.60	มากที่สุด
54	หลักการของการมอบอำนาจคือเมื่อมอบ แล้วต้องเหมือนผู้มอบทำด้วยตัวเอง	4.35	0.79	มาก
รวม		4.54	0.47	มากที่สุด
หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)				
55	ผู้รับมอบหมายงานควรมีผู้หัวหน้าเพียงคน เดียวเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง	4.28	0.84	มาก
56	ผู้บริหารต้องกำกับ ดูแลผู้รับมอบหมายและ มีความอดทนในการสอนงานให้ผู้รับ มอบหมาย	4.51	0.62	มากที่สุด
57	ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายขอบข่ายงานและ กำหนดมาตรฐานการทำงาน	4.49	0.65	มากที่สุด
58	ผู้บริหารต้องคอยช่วยเหลือผู้รับมอบหมาย	4.46	0.72	มาก

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทักษะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
59	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์	4.47	0.70	มากที่สุด
60	การมอบหมายงานเป็นการสอนเทคนิคการ ทำงานให้ผู้รับมอบ	4.49	0.64	มากที่สุด
61	ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนผู้รับมอบเสมอ	4.62	0.60	มากที่สุด
62	การมอบหมายงานเป็นการสอนความเป็น ผู้นำให้ผู้รับมอบหมาย	4.56	0.58	มากที่สุด
63	การมอบหมายงานให้ช้า ๆ จะทำให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนา	4.33	0.73	มาก
รวม		4.47	0.50	มาก
หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)				
64	การมอบหมายงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจ อย่างเป็นทางการทำให้ผู้รับมอบหมาย รับผิดชอบงานมากขึ้น	4.44	0.66	มาก
65	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของ ผู้รับมอบหมาย	4.61	0.59	มากที่สุด
66	ผู้บริหารต้องให้กำลังใจหากเกิดความ ผิดพลาดจากผู้รับมอบและช่วยแก้ไขปัญห ทันที	4.73	0.48	มากที่สุด
67	เมื่อผู้รับมอบหมายเสนองานผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด	4.40	0.74	มาก
68	การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็กบาง เรื่องผู้บริหารต้องเป็นผู้ตัดสินใจ	4.57	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
69	การมอบหมายงานหากไม่ประสบ ความสำเร็จถือว่าเป็นความผิดพลาดของ ผู้บริหาร	4.26	0.92	มาก
70	ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการทำงานผู้มอบ และผู้รับมอบต้องช่วยกันหาทางออก	4.65	0.54	มากที่สุด
71	การมอบหมายงานในอนาคตจะยึดแนว หลักการเดิม ๆ แต่จะมีความรวดเร็วและ ทันสมัยมากขึ้น	4.32	0.85	มาก
72	การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมาย งานมาจากประสบการณ์ของผู้บริหาร	4.51	0.66	มากที่สุด
รวม		4.50	0.47	มากที่สุด
หลักของสายบังคับบัญชา (The Scalar Principle)				
73	การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบ โครงสร้างขององค์กร	4.69	0.49	มากที่สุด
74	การมอบหมายงานตามลำดับขั้นทำให้ ควบคุมการทำงานได้ง่าย	4.65	0.51	มากที่สุด
75	ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ ช่วยให้งานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ	4.68	0.52	มากที่สุด
76	การสื่อสารในองค์กรทำให้การทำงานที่ มอบหมายสัมฤทธิ์ผล	4.73	0.48	มากที่สุด
77	อำนาจที่ได้รับจากการมอบหมายต้องเป็นที่ รับรู้ร่วมกัน	4.70	0.48	มากที่สุด
78	การคัดเลือกผู้รับมอบหมายงานเป็นหน้าที่ ของกลุ่มบริหารฝ่ายต่าง ๆ	4.49	0.74	มาก

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
79	ผู้ที่รับมอบหมายต้องได้รับการคัดเลือกจาก บุคลากรในโรงเรียนในรูปของ คณะกรรมการและเป็นที่ยอมรับ	4.29	0.79	มาก
80	การเรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมาย จัดเป็นวัฒนธรรมองค์กร	4.46	0.65	มาก
81	ผู้บริหารที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบจะ ง่ายต่อการมอบหมายงาน	4.73	0.46	มากที่สุด
82	การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานเป็น การแสดงความชื่นชมผู้รับมอบหมาย	4.64	0.54	มากที่สุด
83	การมอบหมายงานสามารถใช้สื่อออนไลน์ได้	4.46	0.77	มาก
84	ผู้บริหารต้องมีวาทีศิลป์ในการมอบหมาย งาน	4.69	0.53	มากที่สุด
85	การดำเนินงานที่มอบหมายจะมี ประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน	4.58	0.59	มากที่สุด
86	การแก้ปัญหาผิดพลาดที่เกิดจากผู้รับ มอบหมายคือการพูดคุย	4.48	0.70	มาก
87	การติดตามงานที่มอบหมายจะเป็นไป ตามลำดับขั้นตามโครงสร้าง	4.58	0.68	มากที่สุด
88	ระบบอาวุโสมีผลต่อการมอบหมายและการ ปฏิบัติงาน	4.36	0.80	มาก
89	ถ้ามีการปรับเปลี่ยนบุคคลผู้ที่ได้ลำดับถัดไป จะมาทำหน้าที่แทนทันที	4.32	0.81	มาก
รวม		4.56	0.41	มากที่สุด

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception)				
90	การมอบหมายงานเป็นการสนับสนุนผู้รับมอบหมาย	4.52	0.62	มากที่สุด
91	การมอบหมายงานต้องมีการประเมินผลอย่างยุติธรรม	4.64	0.57	มากที่สุด
92	การประเมินผลที่มอบหมายงานต้องมีคณะกรรมการประเมินและอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม	4.55	0.62	มากที่สุด
93	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีความรู้ความสามารถ	4.65	0.55	มากที่สุด
94	ผู้รับมอบหมายต้องมีความมั่นใจในตัวเอง	4.58	0.57	มากที่สุด
95	ผู้รับมอบหมายได้รับอิสระจากการทำงานและปฏิบัติงานตามแนวของตน	4.41	0.74	มาก
96	ผู้รับมอบหมายงานจะได้รับความคุ้มครองจากผู้มอบ	4.55	0.61	มากที่สุด
97	ผู้บริหารสามารถแทรกแซงการทำงานของผู้รับมอบหมายได้บางกรณี	4.32	0.79	มาก
98	ผู้บริหารสามารถถอนสิทธิ์ของผู้รับมอบหมายงานได้หากเกิดความผิดพลาด	4.36	0.77	มาก
99	ผู้รับมอบหมายมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ทำ	4.52	0.58	มากที่สุด
100	ผู้รับมอบหมายควรเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจเด็ดขาดได้	4.27	0.73	มาก
101	การมอบหมายงานต้องให้เกียรติผู้รับมอบหมาย	4.57	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n = 274)		
		χ	S.D.	ระดับความเห็นด้วยว่า เป็นหลักการ
102	การติดตามผู้รับมอบหมายเป็นการควบคุม เวลาการทำงาน งบประมาณและป้องกัน ความผิดพลาด	4.53	0.58	มากที่สุด
103	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงานแต่ ลະจัดที่มงานช่วย	4.37	0.71	มาก
104	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับ มอบหมายงานในการแก้ไขการทำงาน	4.44	0.65	มาก
105	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้ ผู้อื่นแทนหรือตัดสินใจในสั่งการให้ยุติการ ทำงานได้	4.28	0.82	มาก
106	หากไม่มีการยอมรับในตัวผู้รับมอบต้องมี การปรับเปลี่ยน	4.23	0.85	มาก
107	ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้ เหมาะกับงานที่มอบหมาย	4.57	0.57	มากที่สุด
108	การปรับเปลี่ยนบุคคลเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้ มอบหมายจะเลือกปฏิบัติ	4.56	0.60	มากที่สุด
109	เมื่อมอบหมายงานหากเกิดความผิดพลาดก็ ยังคงดำเนินการปรับแก้ไขการทำงานต่อไป	4.36	0.77	มาก
110	การกำกับติดตามเป็นการส่งเสริมการ ทำงานของผู้รับมอบหมาย	4.60	0.60	มากที่สุด
รวม		4.47	0.47	มาก
รวมทั้งสิ้น		4.53	0.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 4.22 – 4.77 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.44 – 0.92 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นขององค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition) มีตัวแปร 15 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ระดับมาก จำนวน 5 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 13 (\bar{X} = 4.77 , S.D. = 0.45) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 5 (\bar{X} = 4.23 , S.D. = 0.84) องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Principle of Result Expected) มีตัวแปร 22 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 16 ข้อ ระดับมาก จำนวน 6 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 33 (\bar{X} = 4.77 , S.D. = 0.47) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 33 (\bar{X} = 4.11 , S.D. = 0.90) องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Parity of Authority and Responsibility) มีตัวแปร 17 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 12 ข้อ ระดับมาก จำนวน 5 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 53 (\bar{X} = 4.67 , S.D. = 0.60) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 54 (\bar{X} = 4.35 , S.D. = 0.79) องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command) มีตัวแปร 9 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ ระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 61 (\bar{X} = 4.62 , S.D. = 0.60) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 55 (\bar{X} = 4.28 , S.D. = 0.84) องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility) มีตัวแปร 9 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ ระดับมาก จำนวน 4 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 66 (\bar{X} = 4.73 , S.D. = 0.48) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 69 (\bar{X} = 4.26 , S.D. = 0.92) องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา (The Scalar Principle) มีตัวแปร 17 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ระดับมาก จำนวน 7 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 76 และ ข้อ 81 (\bar{X} = 4.73 , S.D. = 0.48) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 79 (\bar{X} = 4.29 , S.D. = 0.79) องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception) มีตัวแปร 21 ตัวแปร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 12 ข้อ ระดับมาก จำนวน 9 ข้อ ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 93 (\bar{X} = 4.65 , S.D. = 0.55) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 106 (\bar{X} = 4.23 , S.D. = 0.85) เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นทั้ง 7 องค์ประกอบ พบว่าตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 13 (\bar{X} = 4.77 , S.D. = 0.45) ในองค์ประกอบที่ 1 และข้อ 33 (\bar{X} = 4.77 , S.D. = 0.45) ในองค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรที่มีมัชฌิมคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 32

(\bar{X} = 4.11 , S.D. = 0.90) ในองค์ประกอบที่ 2 เมื่อพิจารณาระดับความเห็นด้วยว่าเป็นหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 71 ข้อ และอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 39 ข้อ

การทดสอบสมมติฐานเพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) นำเสนอในรูปแบบตาราง และแปลผลข้อมูลด้วยการบรรยาย ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
องค์ประกอบที่ 1 POFDD	Between Groups	.027	3	.009	.057	.982
	Within Groups	42.832	270	.159		
	Total	42.860	273			
องค์ประกอบที่ 2 POREE	Between Groups	.171	3	.057	.346	.792
	Within Groups	44.566	270	.165		
	Total	44.737	273			
องค์ประกอบที่ 3 PPARR	Between Groups	.219	3	.073	.333	.802
	Within Groups	59.256	270	.219		
	Total	59.475	273			
องค์ประกอบที่ 4 POUCC	Between Groups	3.497	3	1.166	4.886	.003
	Within Groups	64.418	270	.239		
	Total	67.915	273			

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
องค์ประกอบที่ 5 POARR	Between Groups	.597	3	.199	.912	.436
	Within Groups	58.888	270	.218		
	Total	59.485	273			
องค์ประกอบที่ 6 TScPP	Between Groups	.852	3	.284	1.692	.169
	Within Groups	45.337	270	.168		
	Total	46.189	273			
องค์ประกอบที่ 7 POExx	Between Groups	2.653	3	.884	4.418	.005
	Within Groups	54.057	270	.200		
	Total	56.711	273			
สรุป Total	Between Groups	.540	3	.180	1.265	.287
	Within Groups	38.439	270	.142		
	Total	38.979	273			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามรายองค์ประกอบ มีจำนวน 5 องค์ประกอบที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1) หลักของกรณินยามหน้าที่ องค์ประกอบที่ 2) หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 3) หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ องค์ประกอบที่ 5) หลักของความรับผิดชอบต่อผู้มอบอำนาจ และองค์ประกอบที่ 6) หลักของสายการบังคับบัญชา และมี 2 องค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4) หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา และองค์ประกอบที่ 7) หลักของข้อยกเว้น

เพื่อให้เห็นความแตกต่าง ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe Test ผลการเปรียบเทียบดังตารางที่ 19 – 20

ตารางที่ 19 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 4 POUCC	โรงเรียน ขนาดเล็ก	โรงเรียน ขนาดกลาง	โรงเรียน ขนาดใหญ่	โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ
โรงเรียน ขนาดเล็ก		.896	.953	.031
โรงเรียน ขนาดกลาง	.896		.607	.177
โรงเรียน ขนาดใหญ่	.953	.607		.006
โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ	.031	.177	.006	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

จากตารางผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการ
บังคับบัญชาพบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่
โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ
นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 20 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 7 POExx	โรงเรียน ขนาดเล็ก	โรงเรียน ขนาดกลาง	โรงเรียน ขนาดใหญ่	โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ
โรงเรียน ขนาดเล็ก		.694	.124	.781
โรงเรียน ขนาดกลาง	.694		.694	.174
โรงเรียน ขนาดใหญ่	.124	.694		.009
โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ	.781	.174	.009	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

จากตารางผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น
พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ โรงเรียน
ขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 3 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน
7 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ยืนยันโดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยัน
หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการงาน
(Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ผลการยืนยันหลักการ
มอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

หลักการมอบหมายงาน	ความคิดเห็นด้าน															
	ถูกต้อง				เหมาะสม				เป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 1																
หลักของกรณินยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)	4	97.33	1	2.67	4	97.33	1	2.67	4	97.33	1	2.67	4	97.33	1	2.67
องค์ประกอบที่ 2																
หลักของการคาดหวัง (Principle of Result Expected)	4	93.64	1	6.36	4	93.64	1	6.36	4	93.64	1	6.36	4	93.64	1	6.36
องค์ประกอบที่ 3																
หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Parity of Authority and Responsibility)	4	98.82	1	1.18	4	98.82	1	1.18	4	98.82	1	1.18	4	98.82	1	1.18

ตารางที่ 21 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

หลักการมอบหมายงาน	ความคิดเห็นด้าน															
	ถูกต้อง				เหมาะสม				เป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 4																
หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)	3	95.56	2	4.44	3	95.56	2	4.44	3	95.56	2	4.44	3	95.56	2	4.44
องค์ประกอบที่ 5																
หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)	3	95.56	2	4.44	3	95.56	2	4.44	3	95.56	2	4.44	3	95.56	2	4.44
องค์ประกอบที่ 6																
หลักของสายบังคับบัญชา (The Scalar Principle)	4	97.65	1	2.35	4	97.65	1	2.35	4	97.65	1	2.35	4	97.65	1	2.35
องค์ประกอบที่ 7																
หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception)	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

จากตารางผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญยืนยันเป็นไปในแนวเดียวกันทั้ง 4 ด้าน คือ ถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 7 คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 3 ร้อยละ 98.82 องค์ประกอบที่ 6 ร้อยละ 97.65 องค์ประกอบที่ 1 ร้อยละ 97.33 องค์ประกอบที่ 4 และ 5 ร้อยละ 95.56 ส่วนองค์ประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 2 ร้อยละ 93.64 หากพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่าผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 4 ด้าน จำนวน 110 ตัวแปร พบว่า ด้านที่ 1 มีความถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ตัวแปรที่ 10, 21, 26, 27, 28, 29, 32, 36, 39, 59, 63, 80 และ 89 มีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คนที่ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 20 และตัวแปรที่ 69 มีผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 40 แสดงว่า ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร มีความถูกต้อง ด้านที่ 2 เหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ตัวแปรที่ 10, 21, 26, 27, 28, 29, 32, 36, 39, 59, 63, 80 และ 89 มีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คนที่ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 20 และตัวแปรที่ 69 มีผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 40 แสดงว่า ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร มีความเหมาะสม ด้านที่ 3 เป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ตัวแปรที่ 10, 21, 26, 27, 28, 29, 32, 36, 39, 59, 63, 80 และ 89 มีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คนที่ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 20 และตัวแปรที่ 69 มีผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 40 แสดงว่า ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร มีความเป็นไปได้ ด้านที่ 4 เป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ตัวแปรที่ 10, 21, 26, 27, 28, 29, 32, 36, 39, 59, 63, 80 และ 89 มีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คนที่ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 20 และตัวแปรที่ 69 มีผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 40 แสดงว่า ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร เป็นประโยชน์

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะและเหตุผล ดังนี้

1. การมอบหมายงานต้องติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร จะได้มีการแก้ไข ปรับปรุง และเมื่องานที่มอบหมายเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใดและควรมีการให้รางวัล เช่น คำชม เป็นต้น

2. Business Jargons ได้กล่าวถึง Elements of Delegation of Authority ว่าประกอบด้วย Responsibility, Authority, Accountability, การแปลคำว่า Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบ และ Accountability หมายถึง การรับผิดชอบ น่าจะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถาม

และผู้เชี่ยวชาญเข้าใจคลาดเคลื่อน อ่านเฉพาะภาษาไทยจะเข้าใจว่าเหมือนกัน ทั้งที่รากศัพท์ภาษาอังกฤษเป็นคนละคำและมีความหมายกันคนละอย่าง ไม่เหมือนกัน ควรใช้พจนานุกรมทางการบริหารโดยเฉพาะเพื่อแปลศัพท์ทั้งสามคำนี้ และให้ความหมายไว้ในนิยามศัพท์ด้วย

3. ในชื่อเรื่องใช้คำว่า **หลักการมอบหมายงาน** ชื่อภาษาอังกฤษใช้คำว่า **Principle of work delegation** ซึ่งก็ถูกต้องตรงกันคือการมอบงาน แต่ในนิยามศัพท์ ได้นิยาม “หลักการมอบหมายงาน” หมายถึง “หลักเกณฑ์การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ตามองค์ประกอบของ Business Jargons” ซึ่งการมอบหน้าที่รับผิดชอบก็คือการมอบงาน เมื่อดูตามแหล่งข้อมูลอ้างอิงในเว็บของ Business Jargons จะใช้คำว่า Elements of Delegation of Authority ซึ่งน่าจะหมายถึงองค์ประกอบของการมอบอำนาจ ประกอบกับเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ เช่น พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ม.39 จะพูดเรื่องการกระจายอำนาจ ตำราต่าง ๆ ก็อ้างอิงเรื่องการกระจายอำนาจและการมอบอำนาจ จึงไม่มั่นใจว่าผู้วิจัยต้องการวิจัยเรื่องการมอบงานหรือการมอบอำนาจเพราะในแบบสอบถาม มีคำถามปน ๆ กันทั้งเรื่องการมอบงานและการมอบอำนาจ

4. ข้อ 46 ความรับผิดชอบยังคงเป็นของผู้มอบเสมอ

5. ข้อ 48 ภาระงานในโรงเรียนไม่มีเรื่องใดไม่สำคัญ อาจปรับข้อความข้อนี้ให้เป็น “ผู้บริหารอาจมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ผู้รับมอบ”



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน และ 3) เพื่อทราบผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดขั้นตอนในการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการมอบหมายงาน (Delegation) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ขั้นที่ 2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.977 ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 274 คน ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้ สถิติทดสอบ F-test ขั้นที่ 5 ยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย รวบรวมผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. หลักของการนิยามหน้าที่ 2. หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ 3. หลักการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ 4. หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา 5. หลักของความรับผิดชอบต่อผู้มอบอำนาจ 6. หลักของสายบังคับบัญชา และ 7. หลักของช้อยกเว้น รายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition) ประกอบด้วย 15 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละฝ่าย 2) การมอบหมายงานต้องสอดคล้องกับบุคคล 3) การมอบหมายงานต้องดำเนินการตามแผน กลยุทธ์ของโรงเรียน 4) การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 5) การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่าย ๆ 6) การมอบหมายงานควรเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมและมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ 7) ชั้นแรกของการมอบหมายงานคือพิจารณาว่าควรมอบหมายงานใด 8) การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กร 9) หลักการมอบหมายงานจะทำให้งานสำเร็จ 10) การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหารอย่างเป็นระบบ 11) การมอบหมายงานจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร 12) การมอบหมายงานจะเป็นไปตามนโยบายของหน่วยเหนือและของโรงเรียน 13) ผู้บริหารต้องทราบว่าจะมอบหมายอะไร 14) การมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบงานโดยตรงกับผู้รับมอบหมาย 15) ผู้บริหารต้องวางแผนในการใช้คนเพื่อมอบหมายงาน

1.2 องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected) ประกอบด้วย 22 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องทราบและกำหนดวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน 2) การมอบหมายงานผู้บริหรต้องกำหนดรายละเอียดและมาตรฐานของงาน 3) การมอบหมายงานต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4) สิ่งสำคัญที่สุดของการมอบหมายงานคือกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ 5) ผู้บริหารต้องพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมาย 6) ผู้บริหารบางคนกำหนดการทำงานให้เป็นไปตามตนเองและมีมาตรฐานสูงในการวัดผล 7) การมอบหมายงานพร้อมอำนาจทำให้ผู้รับมอบตัดสินใจทำงานได้ทันที 8) การมอบหมายงานต้องมีกรอบการทำงานเป็นตัวกำกับ 9) การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับรูปแบบของการมอบหมายและสถานการณ์ 10) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นให้งานที่มอบหมายมีประสิทธิภาพ 11) การวางแผนการทำงานก่อนมอบหมายงานจะทำให้งานประสบความสำเร็จ 12) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม 13) การมอบหมายงานเป็นการมุ่งประสิทธิภาพของงาน 14) เป้าหมายของการมอบหมายงานคือการทำงานประสบความสำเร็จ 15) การมอบหมายงานต้องมีแผนการดำเนินงาน 16) ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานและลักษณะของงานที่จะมอบหมาย 17) การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานมากกว่ากิจกรรม 18) การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน 19) กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน 20) การมอบหมายงานควรนึกถึงผลของงานเป็นหลัก 21) การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน 22) การทำงานที่รับมอบหมายต้องทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อไม่เกิดการผิดพลาด

1.3 องค์ประกอบที่ 3 หลักการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility) ประกอบด้วย 17 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมอบอำนาจจะทำให้งานที่มอบหมายบรรลุตามความรับผิดชอบ 2) ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตามหน้าที่และเป็นไปตามสิทธิ์

อย่างถูกต้องโดยมีกรอบงานเป็นตัวกำกับ 3) ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ 4) ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน 5) ผู้รับมอบหมายต้องทำงานตามความสามารถของตนเอง 6) การมอบหมายงานทำให้พัฒนาทักษะการทำงานและกระตุ้นศักยภาพของผู้รับมอบ 7) การมอบหมายงานเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและเสริมแรงให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น 8) การมอบอำนาจต้องมีขอบเขตที่เหมาะสม 9) การมอบหมายงานคือการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ 10) ความสำเร็จของงานเกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่และผู้รับมอบมีความรู้ความสามารถ 11) การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสทำงานใหม่ ๆ 12) ผู้มอบหมายงานต้องทบทวนอำนาจก่อนมอบหมายงาน 13) การมอบหมายงานทำให้ผู้บริหารเห็นความสามารถของผู้รับมอบ 14) การมอบหมายงานเป็นการฝึกทักษะการบริหารให้ผู้รับมอบหมาย 15) การมอบหมายงานเป็นการไว้วางใจและมั่นใจในตัวของผู้รับมอบหมาย 16) ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายต้องเข้าใจงานอย่างชัดเจนและตรงกัน 17) หลักการของการมอบอำนาจคือเมื่อมอบแล้วต้องเหมือนผู้มอบทำด้วยตัวเอง

1.4 องค์ประกอบที่ 4 หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้รับมอบหมายงานควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง 2) ผู้บริหารต้องกำกับ ดูแลผู้รับมอบหมายและมีความอดทนในการสอนงานให้ผู้รับมอบหมาย 3) ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายขอบข่ายงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน 4) ผู้บริหารต้องคอยช่วยเหลือผู้รับมอบหมาย 5) การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6) การมอบหมายงานเป็นการสอนเทคนิคการทำงานให้ผู้รับมอบ 7) ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนผู้รับมอบเสมอ 8) การมอบหมายงานเป็นการสอนความเป็นผู้นำให้ผู้รับมอบหมาย 9) การมอบหมายงานให้ซ้ำ ๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

1.5 องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมอบหมายงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการให้ผู้รับมอบหมายรับผิดชอบงานมากขึ้น 2) ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้รับมอบหมาย 3) ผู้บริหารต้องให้กำลังใจหากเกิดความผิดพลาดจากผู้รับมอบ และช่วยแก้ไขปัญหานั้นที่ 4) เมื่อผู้รับมอบหมายเสนองานผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด 5) การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็กบางเรื่องผู้บริหารต้องเป็นผู้ตัดสินใจ 6) การมอบหมายงานหากไม่ประสบความสำเร็จถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร 7) ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการทำงานผู้มอบและผู้รับมอบต้องช่วยกันหาทางออก 8) การมอบหมายงานในอนาคตจะยึดแนวหลักการเดิม ๆ แต่จะมีความรวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น 9) การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมายงานมาจากประสบการณ์ของผู้บริหาร

1.6 องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายบังคับบัญชา (The Scalar Principle) ประกอบด้วย 17 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบโครงสร้างขององค์กร 2) การมอบหมายงานตามลำดับขั้นทำให้ควบคุมการทำงานได้ง่าย 3) ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ช่วยให้งานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ 4) การสื่อสารในองค์กรทำให้การทำงานที่มอบหมายสัมฤทธิ์ผล 5) อำนาจที่ได้รับจากการมอบหมายต้องเป็นที่รับรู้ร่วมกัน 6) การคัดเลือกผู้รับมอบหมายงานเป็นหน้าที่ของกลุ่มบริหารฝ่ายต่าง ๆ 7) ผู้ที่รับมอบหมายต้องได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรในโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการและเป็นที่ยอมรับ 8) การเรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมายจัดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 9) ผู้บริหารที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบจะง่ายต่อการมอบหมายงาน 10) การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงความชื่นชมผู้รับมอบหมาย 11) การมอบหมายงานสามารถใช้สื่อออนไลน์ได้ 12) ผู้บริหารต้องมีวาทศิลป์ในการมอบหมายงาน 13) การดำเนินงานที่มอบหมายจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน 14) การแก้ปัญหาผิดพลาดที่เกิดจากผู้รับมอบหมายคือการพูดคุย 15) การติดตามงานที่มอบหมายจะเป็นไปตามลำดับขั้นตามโครงสร้าง 16) ระบบอาวุโสมีผลต่อการมอบหมายและการปฏิบัติงาน 17) ถ้ามีการปรับเปลี่ยนบุคคลผู้ที่ได้ลำดับถัดไปจะมาทำหน้าที่แทนทันที

1.7 องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception) ประกอบด้วย 21 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมอบหมายงานเป็นการสนับสนุนผู้รับมอบหมาย 2) การมอบหมายงานต้องมีการประเมินผลอย่างยุติธรรม 3) การประเมินผลที่มอบหมายงานต้องมีคณะกรรมการประเมินและอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม 4) ผู้รับมอบหมายงานต้องมีความรู้ความสามารถ 5) ผู้รับมอบหมายต้องมีความมั่นใจในตัวเอง 6) ผู้รับมอบหมายได้รับอิสระจากการทำงานและปฏิบัติงานตามแนวของตน 7) ผู้รับมอบหมายงานจะได้รับความคุ้มครองจากผู้มอบ 8) ผู้บริหารสามารถแทรกแซงการทำงานของผู้รับมอบหมายได้บางกรณี 9) ผู้บริหารสามารถถอนสิทธิ์ของผู้รับมอบหมายงานได้หากเกิดความผิดพลาด 10) ผู้รับมอบหมายมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ทำ 11) ผู้รับมอบหมายควรเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจเด็ดขาดได้ 12) การมอบหมายงานต้องให้เกียรติผู้รับมอบหมาย 13) การติดตามผู้รับมอบหมายเป็นการควบคุมเวลาการทำงาน งบประมาณและป้องกันความผิดพลาด 14) หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงานแต่จะจัดทีมงานช่วย 15) หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับมอบหมายงานในการแก้ไขการทำงาน 16) หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นแทนหรือตัดสินใจสั่งการให้ยุติการทำงานได้ 17) หากไม่มีการยอมรับในตัวผู้รับมอบต้องมีการปรับเปลี่ยน 18) ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะกับงานที่มอบหมาย 19) การปรับเปลี่ยนบุคคลเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้มอบหมายจะเลือกปฏิบัติ 20) เมื่อมอบหมายงานหากเกิดความผิดพลาดก็ยังคงดำเนินการปรับแก้ไขการทำงานต่อไป 21) การกำกับติดตามเป็นการส่งเสริมการทำงานของผู้รับมอบหมาย

2. ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน โดยมี 2 องค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4) หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน และองค์ประกอบที่ 7) หลักของข้อยกเว้น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3. ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ เพื่อความชัดเจนและการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายการบังคับบัญชา และองค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานของที่ 1 คือ องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยเฉพาะการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีการรับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดโครงสร้างและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน อีกทั้งอาจรวมถึงการบริหารที่เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กรที่เคยปฏิบัติต่อ ๆ กันมา โดยที่หลักการมอบหมายงาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ระบุให้มีการกระจายอำนาจ ผู้บริหารจึงต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มิตำแหน่งรองลงมา และมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างงาน หรือแม้กระทั่งการกระจายอำนาจสู่หน่วยงาน

ภายนอกแต่เป็นการกระจายอำนาจโดยใช้หลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเท่านั้น แต่เนื่องจากการมอบหมายงานจากผู้บริหาร อาจมีความยุ่งยากในการตัดสินใจมอบหมายงาน นั้น ๆ การมอบหมายงานคือการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาพึงมี ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธนา พรหมณีและศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวเป็นแนวเดียวกันว่า การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยผู้บังคับบัญชาที่มอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อหัวหน้าหน่วยงานมีงานที่ต้องปฏิบัติตามที่กำหนด โดยตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมายหัวหน้าหน่วยงานก็สามารถจะมอบหมายต่อให้ผู้ช่วยหรือรองหัวหน้าเป็นผู้ปฏิบัติแทน ในทางเดียวกัน ผู้ช่วยหรือหัวหน้างานอาจมอบหมายเป็นลำดับต่อ กันไปได้ ตามความเหมาะสมกับตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานว่ามีความสามารถจะมาวางแผนและสั่งการได้ตามที่เห็นสมควรรวมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคนที่รับผิดชอบอยู่ ดังนั้นหลักการมอบหมายงานตามที่คณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition) ประกอบด้วย 15 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบเบื้องต้นในการมอบหมายงานพร้อมทั้งมอบอำนาจของผู้บริหาร เนื่องจากองค์การทุกองค์ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยซึ่งแต่ละส่วนมีส่วนร่วมในการทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดจะนำมาซึ่งกิจกรรมที่จะดำเนินการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะสามารถกำหนดความต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ ได้ สอดคล้องการศึกษาของดิคชา (Diksha) ที่ได้กล่าวว่าการมอบหมายงาน เป็นกระบวนการมอบอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง มอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางร่างกาย จิตใจ และวิชาชีพที่เหมาะสม เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการมอบหมายเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เดล.ดี.แม็กคองก็ ได้อธิบายว่า การผลลัพธ์ของการมอบหมายงานเกิดจากการมอบอำนาจและให้แรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์เฉพาะที่กำหนดให้ ผลลัพธ์รวมทั้งผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบนั้น จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นปริมาณงานและกำหนดเวลาที่ต้องการผลนั้น ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องได้รับการตรวจสอบติดตามอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาดำเนินการ ทั้งนี้ Business dictionary ได้กล่าวว่าการมอบหมายงาน เป็นการมอบอำนาจโดยฝ่ายหนึ่งให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อดำเนินตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงไว้ โดยผู้มอบอำนาจยังคงรับผิดชอบต่อการกระทำหรือการละเว้นของผู้รับมอบสิทธิ์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ซึ่งให้เป็นไปตามกฎหมาย และในส่วนของ MissConsult ได้กล่าวว่าการมอบหมายงานพื้นฐานที่สามารถทำได้ง่ายและเห็นผล ต้องได้คำตอบ

ที่ชัดเจนว่า งานที่คุณต้องการให้บุคคลอื่นทำนั้น เขาจะได้รับประโยชน์อะไร โดยพิจารณาจาก 4P ถือเป็น การหาคำตอบล่วงหน้าให้กับผู้บริหารก่อนที่จะมอบหมายงานต่าง ๆ ให้บุคคลอื่นทำแทน ซึ่งผู้บริหารที่มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติควรมีลักษณะความเป็นผู้นำและปฏิบัติตามหลักการที่ถูกต้อง SMART มีการวางแผนของเป้าหมาย และ Feedback การให้คำตอบรับหลังจากเสร็จสิ้นภาระงานนั้นแล้ว ผู้บริหารควรให้การชื่นชมหรือคำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการพัฒนาในอนาคต จะเห็นว่าหลักของการนิยามหน้าที่เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งการดำเนินการเป็นการกำหนดขอบข่ายว่าต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด

1.2 องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected) ประกอบด้วย 22 ตัวแปร หลักการนี้ก่อนที่จะมอบหมายอำนาจให้แก่ผู้รับมอบหมาย ผู้มอบหมายต้องทราบวัตถุประสงค์ของการมอบอำนาจดังกล่าวและผลที่คาดว่าจะได้รับ เป้าหมายและมาตรฐาน การปฏิบัติงานต้องได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกับความสำเร็จของงานที่กำหนด หลักการนี้ช่วยในการกำหนดอำนาจที่จะได้รับการแต่งตั้งซึ่งเพียงพอสำหรับการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร ที่พบว่า การมอบหมาย คือ การให้บุคคลอื่นทำงาน การบริหารซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำให้เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุผล จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานเป็นภารกิจที่สำคัญ เช่นเดียวกับงานวิจัยของจูลี คูเปอร์ (Julie Cooper) ได้อธิบายว่า ศิลปะของการมอบหมายงาน เป็นการมอบสิทธิ์ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำคัญเกิดผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม และช่วยเพิ่มเวลาว่างให้แก่ผู้จัดการ เป็นไปในแนวทางเดียวกับ โฟริęb (Fouriefb) ได้อธิบายถึงการมอบหมายงานว่า เป็นเรื่องสำคัญซึ่งต้องมอบหมายงานบางส่วนให้กับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้แน่ใจว่าหน้าที่และภารกิจทั้งหมดได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นประโยชน์มากที่สุดในบทบาทความเป็นผู้นำ ถ้าการมอบหมายทำได้ดีจะช่วยประหยัดเวลาสำหรับกิจกรรมอื่น ดังนั้นการมอบหมายงานจึงเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการสร้างทักษะของสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ส่วนงานวิจัยของปราณี จิตกรณกิจศิลป์ ได้กล่าวว่าขั้นตอนดำเนินการสำหรับ Delegation ให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1. Middle Manager ต้องทราบว่าตนได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย 2. เมื่อทราบเป้าหมายที่ตนต้องทำให้สำเร็จแล้วจะต้องแบ่งเป้าหมายออกเป็นงานย่อย ซึ่งจะนำมากำหนดวัตถุประสงค์ย่อย ๆ ให้ชัดเจน มอบให้ Supervisor แต่ละคนโดยชี้แจงให้เข้าใจถึงขอบข่ายงานที่ต้องทำและเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ 3. กำหนดเป้าหมายย่อยของงานที่ต้องทำและมอบอำนาจให้เหมาะสมเพื่อให้ Supervisor สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ 4. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ เป้าหมายย่อยของแต่ละแผนกต้องตอบรับเป้าหมายของฝ่ายและไม่เกิดความขัดแย้งกัน และ 5. งานที่ปฏิบัติต้องมี

ทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ซึ่งได้อธิบายถึงเทคนิคการมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพว่า การที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้กับบุคคลใดในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการกำหนดเป้าหมายและบทบาทของผู้รับมอบหมายงาน ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับงานจะรู้เป้าหมายและความคาดหวังของผู้บริหารว่าต้องการอะไร และณัฐมนต์ ปัญจวิณิน อธิบายว่า การกำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทนได้นั้นต้องพิจารณาให้ดีว่างานนั้นเหมาะสมหรือไม่ และต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนด้วย จะเห็นได้ว่า หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติผู้มอบหมายงานต้องกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ เป้าหมายและมาตรฐาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต้องได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกับความสำเร็จของงานที่กำหนด

1.3 องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility) ประกอบด้วย 17 ตัวแปร ผู้รับมอบหมายได้รับหน้าที่ต้องได้รับมอบอำนาจในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นแรงผลักดันในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงต้องกำหนดอำนาจและหน้าที่ของผู้รับมอบหมายให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าจะต้องดำเนินการอะไรภายใต้อำนาจที่ได้รับมอบมา ซึ่งในงานวิจัยของจูลี คูเปอร์ (Julie Cooper) อธิบายว่า ขั้นตอนการมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้มอบหมายต้องมีความชัดเจนว่ามอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ใคร , สามารถอธิบายได้ว่าเพราะเหตุใดจึงเลือกที่จะมอบหมายงานนี้ให้กับบุคคลคนนี้ , วิเคราะห์บุคคลที่รับมอบหมายว่าเขามีความกังวลในการรับมอบหมายงานหรือไม่หรือเขามีความกระตือรือร้นเพียงใด , กำหนดรายละเอียดของงานและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน , ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการพร้อมกับระบุวิธีการดำเนินงานแบบกว้าง ๆ , ตรวจสอบรายงานความคืบหน้าของงานเมื่อได้เวลาเหมาะสม และสอบถามผู้รับมอบหมายงานเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน หากผู้จัดการมีความเชื่อมั่นและสัมพันธภาพอันดีต่อผู้รับมอบหมายงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพเพราะผู้รับมอบหมายจะเกิดความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง สอดคล้องกับชินนันชวณ (Chinonnyuan) กล่าวว่า กระบวนการมอบหมายงานผู้บังคับบัญชาต้องระบุขอบเขตอำนาจและขีดจำกัดอย่างชัดเจน โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่จนเป็นที่พอใจ ทริส เอ จอยเนอร์, สตีฟ บาคาลิส และเจโรม ชอย (Therese A Joiner, Steve Bakalis and Jerome Choy) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การมอบหมาย แตกต่างจากกระบวนการตัดสินใจอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นการมอบอำนาจที่เกี่ยวข้องให้ผู้รับมอบหมายแต่ละคนที่รับมอบหมายตัดสินใจ และเป็นการมอบอำนาจ ให้ความสำคัญและมีอิสระในการตัดสินใจของผู้รับมอบหมาย เช่นเดียวกับงานวิจัยของเรจินัลด์ แอล เบลล์ และแนนซี ดัสตี้ โบดาเย (Reginald L. Bell & Nancy Dusty Bodie) ได้กล่าวว่า การมอบหมายอำนาจมีสิ่งสำคัญ 5 ประการ คือ กระบวนการเกิดขึ้น

ในขั้นตอนหรือขั้นตอน ผลจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรมากขึ้น การเลือกคนที่เหมาะที่สามารถบรรลุผลงานเป็นสิ่งสำคัญ อำนาจที่สามารถโอนเปลี่ยนได้ความจำเพาะเฉพาะงานและความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ และมีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้แทนและผู้แทน ดิคษา (Diksha) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการมอบอำนาจทำให้ผู้รับมอบหมายงานสามารถตัดสินใจซึ่งสามารถกระทำได้ที่ลดภาระการจัดการ ผู้ที่รับมอบหมายงานจะช่วยแบ่งเบาการดำเนินงานย่อย ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุม ดูแลงานในความรับผิดชอบได้กว้างขึ้น นำไปสู่ Specialized Service เนื่องจากงานนี้ได้รับมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจึงช่วยในการให้บริการเฉพาะทางมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบหมายเป็นปัจจัยสร้างแรงบันดาลใจ การมอบอำนาจอาจเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตอบสนองต่ออำนาจที่ได้รับมอบหมายด้วยทัศนคติที่ดี ทำให้พวกเขามีความรับผิดชอบและทุ่มเทให้กับงานมากขึ้นและรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ซึ่งการมอบหมายเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและฉันทน์ ปัญจวีณิน กล่าวว่า ในการทำงานบางงานต้องมีการตัดสินใจ เช่นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน หรือ เรื่องที่กระทบภาพลักษณ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน คงต้องพิจารณาว่าผู้รับมอบหมายงานจะมีอำนาจตัดสินใจได้หรือไม่ หรืออาจต้องมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะดำเนินการ จะเห็นได้ว่าหลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ ผู้มอบหมายงานต้องกำหนดอำนาจและหน้าที่ของผู้รับมอบหมายให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าต้องดำเนินการอะไรภายใต้อำนาจที่ได้รับมอบมา

1.4 องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร หลักการนี้ Business Jargons กล่าวว่าผู้รับมอบหมายควรมีหัวหน้าหรือผู้สั่งการเพียงคนเดียว ซึ่งหมายถึง การได้รับคำแนะนำและการมอบหมายงานอย่างมีเอกภาพจากหัวหน้าของตน ในกรณีที่มีหัวหน้างานหลายคนย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งและความล่าช้าในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ โฟริทป์ (Fouriefb) ได้อธิบายว่าเมื่อผู้บริหารมอบหมายงานใด ๆ ไปแล้วการสื่อสารและการประสานงานเป็นหัวใจสำคัญในการมอบหมายงาน เนื่องจากผู้รับมอบหมายต้องมีโอกาสได้พบปะพูดคุยกับผู้บริหาร อาจต้องขอความเห็นหรือขอความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะมีเอกภาพในสายการบังคับบัญชา ในงานวิจัยของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้อธิบายถึงเทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า การที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้กับบุคคลใดในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ผู้ที่มอบหมายงานต้องเป็นผู้วางแผนการ ควบคุมงาน ทั้งวิธีการและเวลา โดยพิจารณาขั้นตอนของงานแต่ละขั้นร่วมกับกรอบเวลาของงาน เพื่อสามารถวางแผนการควบคุมเป็นระยะ ตลอดจนกำหนดวิธีการติดตามผลงานให้ชัดเจนด้วยทำให้ผู้รับมอบหมายงานขึ้นตรงกับผู้มอบหมายโดยตรง

1.5 องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร หลักการนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้มอบหมาย

จะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของผู้รับมอบหมายแต่เพียงผู้เดียว ซึ่ง Business dictionary ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจโดยฝ่ายหนึ่งให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อดำเนินตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงไว้ โดยผู้มอบอำนาจยังคงรับผิดชอบต่อการกระทำหรือการละเว้นของผู้รับมอบสิทธิ์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ซึ่งให้เป็นไปตามเสนาะ ดิยาว์ กล่าวว่าการที่ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จหรือไม่นั้น ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการมอบหมายงาน คือ การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน ยอมปล่อยอำนาจให้คนอื่น การที่ผู้บริหารไม่หวงอำนาจหรือยอมให้ผู้อื่นมีอำนาจจะทำให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพ และ ยอมให้คนอื่นทำผิด แม้ว่าผู้บริหารไม่ต้องการความผิดพลาด แต่บางครั้งก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องถือว่าทุกคนต้องเคยทำผิดมาแล้วทั้งนั้น ซึ่งกว่าคนจะทำงานเป็นและเก่งต้องมีการทำผิดพลาดแม้ความผิดนั้นจะส่งผลเสียหายแก่องค์กร ผู้บริหารต้องถือว่าเป็นการพัฒนาคน ซึ่งทำให้เขาเก่งขึ้นในวันหน้า ดิคษา (Diksha) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการมอบหมายงานว่า ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และการใช้อำนาจ : ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบอำนาจและรับมอบหมายต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร ในขณะที่ชินนชวอน (Chinonchuan) กล่าวว่า การมอบหมายงาน เป็นรูปแบบและระดับของการแบ่งปันอำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน กระบวนการมอบหมายงานจะเป็นเมื่อผู้จัดการมอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ความรับผิดชอบยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของงานโดยแจ้งให้ทราบกำหนดระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงาน ระบุขอบเขตอำนาจและขีดจำกัดอย่างชัดเจน โดยที่ผู้บังคับบัญชาคงต้องกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่จนเป็นที่พอใจ จะเห็นได้ว่า การมอบหมายงานถึงแม้ว่าจะมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจให้แก่ผู้รับมอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้มอบหมายยังคงต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น

1.6 องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายการบังคับบัญชา (The Scalar Principle) ประกอบด้วย 17 ตัวแปร การมีสายงานที่ชัดเจนในองค์กร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารสิ่งที่จำเป็นตามสายบังคับบัญชา ซึ่งควรมีลำดับชั้นที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร ปราณี จิตกรณกิจศิลป์ ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การมอบหมายงานว่าเป็นกระบวนการที่ Middle Manager แบ่งหน้าที่งานที่ตนได้รับมอบหมายมาจาก Top Manager ให้ Supervisor ปฏิบัติ โดยมอบอำนาจให้ Supervisor เพื่อสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ โดยที่จะต้องมีความสำนึกรับผิดชอบ ต่อ Middle Manager เช่นเดียวกับงานวิจัยของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้อธิบายถึงเทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า การที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้กับบุคคลใดในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่ามีงานย่อยอะไรบ้าง พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาของแต่ละงานอย่างชัดเจน พิจารณางานที่จะมอบหมายให้บุคคลอื่นทำ โดยใช้หลักในการพิจารณาตนเอง คือ ความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถ ขอบเขตสิทธิอำนาจ โครงสร้าง

และสายงานบังคับบัญชาในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์ค แทชเชอร์ (Mark Thatcher) กล่าวว่า สิ่งที่มีความสำคัญในการมอบอำนาจคือผลของการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของผู้ที่มอบ การศึกษาประเพณีของหน่วยงาน โครงสร้างของงานและระยะเวลาในการมอบอำนาจ ซึ่งปัจจัย เหล่านี้จะช่วยให้การทำงานที่รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามกฎระเบียบของหน่วยงาน นั้น ๆ ยุทธนา พรหมณี ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานว่า ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดตามตำแหน่ง หรือมอบหมายหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าก็สามารถจะ มอบหมายต่อให้ผู้ช่วยหรือรองหัวหน้าเป็นผู้ปฏิบัติแทน ในทางเดียวกัน ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน อาจมอบหมายเป็นลำดับต่อ กันไปได้ตามความเหมาะสมกับตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานว่า มีความสามารถจะวางแผนและสั่งการได้ตามที่เห็นสมควรรวมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคนที่รับผิดชอบอยู่ จะเห็นได้ว่า การมอบหมายงานจะ เป็นไปตามลำดับตามโครงสร้างการบริหารของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้การมอบหมายงานเป็นไปอย่าง ถูกต้อง เหมาะสมและเป็นไปตามกระบวนการของการมอบหมาย

1.7 องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception) ประกอบด้วย 21 ตัวแปร ตามหลักการนี้ Business Jargons อธิบายว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอิสระอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน ผู้บริหารไม่ควรแทรกแซงระหว่างการทำงาน ของเขาและต้องอนุญาตให้เขาทำแม้ว่าเขาจะทำผิดพลาดก็ตาม แต่ในบางกรณีผู้บริหารสามารถ แทรกแซงและแม้กระทั่งถอนสิทธิ์ที่มอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่หากงานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ ผู้มอบหมายควรมีการยกย่องชื่นชมเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับเสนาะ ติเยาว์ ได้กล่าวว่า การกำหนดระบบควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้ว ผู้บริหารจึงต้องกำหนดวิธีในการ ควบคุมโดยที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวในการทำงานของผู้รับมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าจะงานมี ความก้าวหน้าไปอย่างไร และเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โฟริฟ (Fouriefb) ได้อธิบายว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีเสรีในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนต้องไม่รับผิดชอบต่อภารกิจนี้เพียงผู้เดียว ดังนั้นการควบคุมควรจะมีน้อยที่สุดและเฉพาะ เท่าที่จำเป็น และการพิจารณาความผิดพลาดควรดำเนินไปในเชิงบวก การลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างรุนแรงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวที่จะต้องรับผิดชอบในการมอบหมายงานครั้งต่อไป เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้มอบหมายควรติดตาม ตรวจสอบการทำงานที่ตนเองมอบหมายไปอย่างใกล้ชิดตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากระหว่างการทำงาน อาจมีปัญหาเกิดขึ้น จึงควรมีการติดตามตรวจสอบดูแลเพื่อสามารถแก้ไข ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ แต่ผู้มอบหมายงานไม่ควรปล่อยให้ผู้ที่รับมอบหมายอยู่กับปัญหานานเกินไป เพราะอาจทำให้หมด กำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานจะลดลงอย่างมาก ท้ายที่สุด เมื่องานขึ้นใด ประสบความสำเร็จ หัวหน้างานควรหาสัญลักษณ์บางอย่างที่เป็นตัวเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมงาน

เช่น กล่าวชมเชยทีมงานให้กับผู้อื่นฟัง กล่าวขอบคุณและชมเชยทีมงานโดยตรง หรือให้รางวัลแก่ทีมงาน เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของณัฐมนต์ ปัญจวิณิน กล่าวว่าขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงานคือต้องติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรซึ่งจะได้มีการแก้ไข ปรับปรุงได้ทันท่วงทีก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใด และควรมีการให้รางวัลเช่นคำชมหรือของรางวัลที่ดี เช่นเดียวกับสมชาติ ไตรรักษา ที่ให้ความสำคัญกับการติดตามควบคุมและประสานการดำเนินงานขององค์กร ว่าเป็นการลดปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นของการดำเนินงาน ช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันส่งผลให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพของงานด้วย

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จาก การทดสอบสมมติฐานเพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยการใช้การทดสอบค่าเอฟ (F - test) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่ามีความแตกต่างกัน ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานของที่ 2 คือ หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกัน ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา ขนาดของโรงเรียนที่มีแตกต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ และองค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น ขนาดของโรงเรียนที่มีแตกต่างกัน ได้แก่ และโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เป็นไปตามงานวิจัยของเบญจพร กาสีวงศ์ ที่ได้ศึกษาความแตกต่างของการบริหารงานที่เกิดจากขนาดของโรงเรียน ที่กล่าวว่า โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีโครงสร้างการบริหารตามสายการบังคับบัญชาที่ค่อนข้างยาวทำให้การทำความรู้จักคุ้นเคยในบุคลากรน้อย แต่ในส่วนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจะมีการดำเนินงานเป็นระบบมากกว่าการทำงานจึงมีกฎเกณฑ์มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งผลให้หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชาตามองค์ประกอบที่ 4 มีความแตกต่างกัน ซึ่งในงานวิจัยได้อธิบายว่าโครงสร้างการบริหารตามสายการบังคับบัญชาในโรงเรียนมีผลที่ทำให้การมอบหมายงานหรือติดตามงานในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความเป็นระบบมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก การคุ้นเคยกับบุคลากรในโรงเรียนมีน้อยกว่า การเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงมีมากกว่า เช่นเดียวกับดวงเดือน ดิยะบุตร ที่ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กให้ความสำคัญกับ

การกำกับติดตามการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนในขณะที่โรงเรียนขนาดกลางจะให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจมากที่สุด โรงเรียนขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการมีเอกภาพในสายบังคับบัญชาผู้บริหารจะต้องมีการกำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบหมายงานซึ่งสามารถให้ขวัญ กำลังใจแก่ผู้รับมอบหมายงาน ทั้งยังเป็นผู้สอนงานและสร้างภาวะผู้นำให้เกิดแก่ผู้รับมอบหมายงานอีกด้วย สอดคล้องกับผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบในองค์ประกอบที่ 7 ที่มีความแตกต่างกันในขนาดของโรงเรียนทั้งนี้อาจมาจากเทคนิคการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ในหลักของช้อยกเว้น จากการศึกษาของ ลลิตา วิมลรักษา ที่พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความแตกต่างกัน ในด้านเทคนิคและด้านความคิดรวบยอด โดยผู้บริหารสามารถนำนโยบายจากหน่วยเหนือมากำหนดแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้และมีความสามารถในการนำเสนอและเป็นตัวช่วยให้แก่บุคลากรครูในโรงเรียนได้ตั้งนั้น หลักของช้อยกเว้นจึงเป็นเทคนิคในการบริหารของผู้มอบหมายงานรวมทั้งการกำกับติดตาม การแก้ไข้ปัญหา การให้ขวัญ กำลังใจ ซึ่งหลักการในข้อนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้บริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ย่อมมีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

3. ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 110 หลักการ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และมีประโยชน์ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 คือ หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านเป็นประโยชน์ ทั้งนี้เนื่องจากหลักการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการค้นพบของผู้วิจัยในการทำวิจัยเล่มนี้ ได้ทำตามแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ โดยมีขั้นตอนในการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการมอบหมายงาน (Delegation) จากเอกสาร ตำรา บทความวิชาการ วารสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัยของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยทำการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบการจัดการศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย โดยนำข้อสรุปที่ศึกษามาสังเคราะห์ เป็นองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานซึ่งประกอบด้วยตัวแปรเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้ทราบถึงองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับคำแนะนำจาก

อาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับผู้บริหาร โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 7 คน ได้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นำมาสร้างเครื่องมือคือแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) สร้างเครื่องมือการวิจัย นำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้ เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง (sample) จากประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 336 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 274 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.55 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติต่อไปนี้ คือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แนวทางตามหลักการของ Business Jagon ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition) องค์ประกอบที่ 2 หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected) องค์ประกอบที่ 3 หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility) องค์ประกอบที่ 4 หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command) องค์ประกอบที่ 5 หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility) องค์ประกอบที่ 6 หลักของสายการบังคับบัญชา (The Scalar Principle) องค์ประกอบที่ 7 หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception) วิเคราะห์ความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้ สถิติทดสอบค่าเอฟ F-test และ ยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ยืนยันได้แก่ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพิจารณา 4 ด้าน คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ จากกระบวนการที่กล่าวมาทั้งหมด จะเป็นได้ว่าหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีกระบวนการและจัดทำเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ จึงทำให้มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม เป็นไปได้และมีประโยชน์ สอดคล้องกับพรพนพ พุกกะพันธ์ที่ได้กล่าวถึงการมอบหมายงานว่าการมอบหมายงานเป็นการกำหนดให้ทำงานแทนโดยมีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับผู้บริหารที่มอบอำนาจนั้น ซึ่งกระบวนการมอบอำนาจมี 4 กระบวนการ

ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะได้รับการดำเนินงาน การกำหนดงานส่วนใดส่วนหนึ่งให้ทำ การมอบอำนาจในการทำงานนั้น ๆ และให้บุคคลรับผิดชอบในความสำเร็จของการทำงานนั้น และยังสามารถเพิ่มเติมอีกว่าผู้บริหารจะทำงานสำเร็จหรือไม่นั้น ผู้บริหารต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล มีศิลปะในการมอบหมายงานและต้องมีความเข้าใจในหลักการมอบหมายงานด้วย เห็นได้ว่าหลักการมอบหมายงานของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารอย่างยิ่ง

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยทั่วไป



1. จากผลการวิจัยหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อค้นพบที่สำคัญประการในงานวิจัยครั้งนี้ คือการมอบหมายงานของผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพเกิดจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีการวางแผนการทำงานทั้งแนวทางการดำเนินงานและการใช้คนเพื่อรับมอบหมาย ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาตนเองโดยการอบรมภาวะผู้นำหรือศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันในด้านการบริหารจนเป็นประสบการณ์ในการบริหาร เพื่อวางแผนการทำงานหรือนำมาแก้ไขงานเมื่อเกิดปัญหา ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัยหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าการประเมินผลงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่ผู้รับมอบเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารควรมีการประเมินผลการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการโดยมีเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่รับมอบหมายงานหากการดำเนินงานประสบความสำเร็จก็ควรมีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้รับมอบหมาย

3. จากผลการวิจัยเปรียบเทียบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่ามีความแตกต่าง ซึ่งหลักของเอกภาพในสายบังคับบัญชาและหลักของช้อยกเว้นนั้น โรงเรียนทุกขนาดสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นสื่อกลางในการติดต่อประสานงานหรือใช้ในการปรึกษาหารือ แนะนำหรือใช้ติดตามงานเพื่อควบคุมไม่ให้เกิดความผิดพลาด นอกจากนี้ควรมีการสำรวจความต้องการบุคลากรเพื่อจัดสรรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในโรงเรียน การมอบหมายงานของผู้บริหารจึงไม่ตกไปยังเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมอบหมายของผู้บริหารโรงเรียน
2. ควรศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลต่อการมอบหมายในการดำเนินงานตามโครงสร้างของโรงเรียน
3. ควรศึกษาเพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานในหน่วยงานทางการศึกษาอื่น
4. ควรศึกษานวัตกรรมที่นำมาใช้ในการมอบหมายงานของผู้บริหาร



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.**

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2546.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ.** เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก [http:// www.kriengsak.com](http://www.kriengsak.com).

คริสติน่า วาสักดิ์. **ปัญหาของการบริหารราชการไทยและแนวทางการแก้ไข.** เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก www.gotoknow.com.

ความหมายของการมอบหมายงาน. เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.businessdictionary.com/definition/delegation.html>.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. **เทคนิคการมอบหมายงาน.** กรุงเทพมหานคร: อีระป้อมวรรณกรรม, 2543.

ชิต ปุริโสดม. “การบริหารการศึกษา.” **ด้วยศรัทธามหาชัย.** เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2562.

เข้าถึงได้จาก www.dspace.nstru.ac.th/การบริหารการศึกษา.

ฐาปนีย์ จำปา. **การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน.** เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม 2561.

เข้าถึงได้จาก www.banpraow.go.th.

ณัฐมนต์ ปัญจวิณิน. **การมอบหมายงาน (Delegation).** เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560. เข้าถึงได้จาก www.gotoknow.com.

ดวงเดือน ตียะบุตร. “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู
ในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม.” **ปริญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม,** 2556.

เทอดทูน ไทศรีวิชัย. **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 10 ประการของงาน HR.** เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2561.

เข้าถึงได้จาก <http://www.impressionconsult.com>.

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา. “ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารใหม่ป้ายแดง.” **Edu.** (มกราคม 2554): 70.

นิสิต มโนตั้งวรพันธ์. **เทคนิคการมอบหมายงาน.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2552.

_____. “การมอบหมายงานสำหรับผู้บริหาร.” **วารสารนักบริหาร** 31, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2554): 61-65.

บริษัท โมลลอจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. **องค์ประกอบของการมอบหมายงาน (Element of Delegation).** เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก

www.mollogistics.co.th/wp/2016/07/13/element-of-delegation.

- บุญชัย จงกลณี. **คุณธรรมของนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สัตยการพิมพ์, ม.ป.ป.
- เบญจพร กาสีวงศ์. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ.” **ปริญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม**, 2556.
- ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์. “การมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยังหัวหน้างานในองค์การธุรกิจ.” **วารสาร บริหารธุรกิจ นิด้า** (พฤศจิกายน 2550): 54-76.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. **การมอบหมายงานและการสอนงาน**. เข้าถึงเมื่อ 18 กรกฎาคม 2560. เข้าถึงได้จาก www.hrtraining.co.th.
- พงศ์ธรันย์ พลศรีเลิศ. “รู้ว่ามีมอบหมายงานนะดี แต่ทำไมไม่ทำ” **การจัดสรรคนกับงานแบบ Put the Right Man on the Right Job**. เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก www.phongzahrun.wordpress.com.
- พรนพ พุกกะพันธ์. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปฏิรูปการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553**. เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2560. เข้าถึงได้จาก www.vcharkarn.com/vcafe/220320.
- พศิน แดงจวง. **ปัญหาบุคลากรทางการศึกษาและแนวคิดในการพัฒนา (1)**. ศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษาและแรงงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. “การสอนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงานที่ดี.” **วารสารเพื่อคุณภาพ** 12, 98 (ธันวาคม 2548): 79-82.
- พูนลาภ ทิพชาติโยธิน. “Delegation มอบหมายงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ.” **Productivity World** 19, 113 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2557): 80-83.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร. “Delegation การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม.” **Productivity World** (พฤษภาคม – มิถุนายน 2552): 79-82.
- ยนต์ ชุ่มจิต. **ความเป็นครู**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2550.
- ยุทธนา พรหมณี. **ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ : การสั่งการและการมอบหมายงาน**. เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560. เข้าถึงได้จาก [Http://web.nke.kku.ac.th/bnnpet//ebook/data3/learning/lesson4.pdf](http://web.nke.kku.ac.th/bnnpet//ebook/data3/learning/lesson4.pdf).
- เรมวาล นันท์ศุภวัฒน์. **การสั่งการ การมอบหมายงานและติดตามงาน**. เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2560. เข้าถึงได้จาก www.portal.nurse.cmu.ac.th.

ลลิตา วิมลรักษา. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในอำเภอบ้านแพวง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.” ปรินญาครุศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม, 2556.

วรรณพร ไกรเลิศ. **องค์การกระจายอำนาจ**. เอ.อาร์ บีซีเนส เพรส, 2544.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543.

สมชาติ กิจยรรยง. **ศาสตร์และศิลปะของผู้บริหาร : ที่ครองใจทุกคน**. กรุงเทพมหานคร: สมาร์ท ไไลฟ์,
2555.

_____. **กลยุทธ์การบริหารจากการอ่านคน**. กรุงเทพมหานคร: เพชรประกาย, 2557.

สมชาติ โตรักษา. “การติดตาม ควบคุมและประสานการดำเนินงาน.” **หลักการบริหารองค์การและ
หน่วยงาน**. เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2562. เข้าถึงได้จาก www.ns2.ph.mahidol.ac.th.

สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 5 ปี.” **วารสารครูขอนแก่น**
1, 2 (ธันวาคม 2544): 20-21.

สมาน รังสิโยภักดิ์. **การบริหารราชการไทย อดีต ปัจจุบันและอนาคต**. กรุงเทพมหานคร:
บรรณกิจ, 2546.

สุทธิพงศ์ มหาวีโร และ วลัยพร ศิริภิรมย์. “สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน
ในจังหวัดสมุทรสงคราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10.” **วารสาร
อิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา**. OJED. 9, 3 (2014): 339-350.

สุพัตรา สุภาพ. **เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ เน้นพฤติกรรมมนุษย์**.
กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติ, 2538.

สุภา ทองเจริญ. **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 5 กรกฎาคม 2560. เข้าถึงได้จาก
<https://www.gotoknow.org/posts>.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

อรทัย เจริญสิทธิ์, ไพรัตน์ วงษ์นาม และ สมพงษ์ ปั่นนุ่น. “การพัฒนาวิธีการปรับเทียบสเกลผลการเรียน
สะสมตลอดหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า โดยการขจัดอิทธิพลของขนาด
โรงเรียน และใช้คะแนนผลการสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานเป็นคะแนนเชื่อมโยง.”
วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม 12, 2 (2559): 55-69.

อำนาจ วัดจินดา. **การมอบหมายงาน (Delegation)**. เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2560. เข้าถึงได้จาก
www.hrcenter.co.th.

อุทุมพร จามรมาน. **การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัย**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2557. เข้าถึงได้จาก
<https://www.google.co.th/webhp?sourceid=chrome-instant&ion>.

ภาษาต่างประเทศ

- Aaacat. [pseud.]. **Why delegation is an important task to a manger? How to delegation effectively?**. Accessed 4 January 2018. Available from www.papercamp.com/essay/112033.
- Ambrus, A., & Egorov, G. **Delegation and Nonmonetary Incentives**. Accessed 13 March 2018. Available from <http://ssrn.com/abstract=2700821>.
- Arbuckle, 2011: 5-614, อ้างถึงใน ชานินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS และ AMOS**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนสามัญปิซิเนสอาร์แอนด์ดี, 2555.
- Bell, R. L., & Bodie, N. D. “Delegation, Authority and Responsibility: Removing the Rhetorical Obstructions in the Way of an Old Paradigm.” **Journal of Leadership, Accountability and Ethics** 9, 2 (January 2012). 94-108.
- Best, J. W. **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Business dictionary. **ความหมายของการมอบหมายงาน**. Accessed 6 October 2017. Available from <http://www.businessdictionary.com/definition/delegation.html>.
- Business Jargons. **Delegation of authority**. Accessed 28 October 2017. Available from <https://businessjargons.com>.
- Chinonchyan. [pseud.]. **Stages of Delegation Process**. Accessed 5 February 2018. Available from www.papercamp.com/essay/118316.
- Clark Valberg. [pseud.]. **5 Tips to master the delicate art of delegation**. Accessed 4 January 2018. Available from www.entrepreneur.com/article/252806.
- “Consumer involvement in fair trade and local food systems: delegation and empowerment regimes” **GeoJournal** 73, 1 (September 2008): 55-65.
- Contino, D. S. “Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively.” **Critical Care Nurse** 24, 3 (June 2004): 52-64.
- Cronbach, L. J. **Essentials of Psychological Test**. 4th ed. New York: Harper & Row Publishing, 1984.
- Diksha, S. **Delegation of Authority: Meaning, Principles and Process**. Accessed 28 October 2017. Available from <http://www.businessmanagementideas.com>.

- Epstein, D., & O'Halloran, S. **Delegating Powers: A Transaction Cost Politics Approach to Policy Making Under Separate Powers**. Accessed 26 June 2017. Available from www.researchgate.net/publication.282135477.
- Fouriefb. [pseud.]. **Delegation**. Accessed 4 January 2018. Available from www.papercamp.com/essay/58795.
- Franchino, F. **Delegation Powers in the European Community**. Accessed 26 June 2017. Available from B.J.Pol.S. 34, 269-293 Copyright : 2004. Cambridge University.
- Gilardi, F. "Delegation in the Regulatory State: Independent Regulatory Agencies in Western Europe." **Public Administration** 87, 2 (2009): 412-431.
- Hawkins, D. G. (2006). **Delegation and Agency in International Organizations**. Cambridge University, 2006.
- Huber, J. D., & Shipan, C. R. **Politics, Delegation, and Bureaucracy**. Accessed 28 June 2018. Available from Oxford Handbooks Online.
- Hutchings, M. "Delegation of Functions: Principles and Recent Perspectives. Judicial Review." **Journal homepage**. Available from <http://www.tandfonline.com/loi/rjdr20>.
- JFD Performance Solutions. 2011. **5 Principles of Effective Delegation**. Accessed 27 June 2019. Available from http://www.jfdperfsolutions.com/.modules/news/leadership-5_principles_of_effective_delegation.html.
- Joiner, T. A., Bakalis, S., & Choy, J. **Delegation, Job Satisfaction and Subordinate Performance : The Mediating Effect of Leader-Member Exchange**. Accessed 18 October 2017. Available from SemanticScholar.org.
- Judicial Review. **Journal homepage**. Accessed 18 October 2017. Available from <http://www.tandfonline.com/loi/rjdr20>.
- Julie Cooper. [pseud.]. "The art of delegation: a how-to guide." **The Guardian** (6 December 2012): 1-3.
- Juneja, P. "Principles of Delegation." **Management Study Guide Content Team**. Accessed 15 June. Available from https://www.managementstudyguide.com/principles_of_delegation.htm.

- Kaiser, cited in Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper & Row Publishers, 2001.
- Leanna, C. 1986. "Predictors and consequences and delegation." **Academy of Management Journal** 4, 29 (1986): 754-774.
- Likert, R. อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: เจริญผล, 2531.
- Majone, G. **Delegation of Powers and the Fiduciary Principle**. Available from <https://www.researchgate.net/publication>. March 2005.
- McConkey, D. D. **ศิลปะการมอบหมายงานให้สำเร็จ**. แปลโดย นพดล เวชสวัสดิ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 1990.
- Miss Consult Co. Ltd. **Delegation: การบริหารการจ้างงานแบบมีออาชีพ**. Accessed 18 July 2017. Available from Miss Consult Co. Ltd.
- Moe, T. M. "Delegation, Control, and the Study of Public Bureaucracy." **The Forum** 10, 2 (2012).
- Money matter All management article. 2014. **Fundamental principles of delegation**. Accessed 15 June 2019. Available from <https://accountlearning.com/fundamental-principles-of-delegation>.
- Muir, J. "Effective management through delegation." **Work Study** 44, 7: 6-7. Available from <https://doi.org/10.1108/00438029510096535>.
- NASN. **Delegation**. Accessed 18 October 2017. Available from <https://www.nasn.org/nasn-resources/professional-topics/delegation>.
- Nielson, D. L., & Tierney, M. J. "Delegation to International Organizations: Agency Theory and World Bank Environmental Reform" **International Organization** 57, 2 (Spring 2003): 241-276.
- Nyberg, D. B. "Successful delegation skills enhance patient care." **AORN Journal** 69, 4 (April 1999): 851-856.
- Phill75. [pseud.]. **Delegation**. Accessed 4 January 2018. Available from www.papercamp.com/essay/133467.
- Safransky, R. J. "Working with Your Legislative Delegation." **School Business Affairs**. (March 2010): 41-42.

- “Strategic delegation under price competition and network effects” **Economics Letters** 117, 2 (November 2012): 487-489.
- Strom, K. “Delegation and accountability in parliamentary democracies.” **European Journal of Political Research** 37, 3 (2000).
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. **Using Multivariate Statistics**. New York: harper & Row, 1983.
- Tammens, E. “Delegation of authority.” Master Thesis Economics of Markets, Organisations and Policy. Erasmus University Rotterdam, 2012.
- Thatcher, M. “Regulation After Delegation: Independent Regulatory Agencies in Europe.” **Journal of European Public Policy** 9, 6 (December 2002): 954-972.
- Torres, E. **9 Effective Principles of Delegation For Every Leader, 2017**. Accessed 15 June 2019. Available from <https://accountlearning.com/fundamental-principles-of-delegation>.
- Tracy, B. **มอบหมายงานเป็น ติดตามผลอย่างชาญฉลาด**. แปลโดย กองบรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร: ทัช, 2016.
- Weydt, A. “Developing Delegation Skills.” **The Online Journal of Issues in Nursing** 15, 2 (2010).
- Yamane, T. **Statistics: An introductory analysis**. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1997.
- Yukl, G., & Fu, P. “Determinant of Delegation and consultation by manager.” **Journal of Organizational Behaviour** 20, 2 (1999): 219-232.
- Zwilling, M. **Delegate Without Losing Control**. Accessed 2 January 2019. Available from <https://www.caycon.com/blog/2011/08/startup-founders-walk-a-thin-line-on-delegation>.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณงานวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณงานวิจัย

แบบสัมภาษณผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 6812.2/๒๐3

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม รหัสนักศึกษา 58252921 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการ
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์
เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 8692 9596



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”

“Creative Organization”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

- ท่านที่ 1 นายนคร ตังคพิภพ
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ
 ข้าราชการบำนาญ
- ท่านที่ 2 นายประชอบ หลินกุล
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
 ข้าราชการบำนาญ
- ท่านที่ 3 ดร.ภูมิสิทธิ์ สุขคนธวงศ์
 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
- ท่านที่ 4 นายรังสรรค์ ศีกรักษา
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
- ท่านที่ 5 นายวิษณุ ผสมทรัพย์
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
 ข้าราชการบำนาญ
- ท่านที่ 6 ดร.สุนทรสส์ เพชรรัชคำดวง
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัย
 นครศรีธรรมราช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12
- ท่านที่ 7 ดร.สุรินทร์ เนียมสุวรรณ
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนศรีรามัย
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

งานวิจัย เรื่องหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Principle of work delegation in the opinion of Secondary School Administrator

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการรวบรวมข้อมูลหรือข้อกระทงคำถาม สำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน 3. เพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูลหรือกระทงคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการทำงานวิจัยครั้งนี้และจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างยิ่ง

จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

งานวิจัย เรื่องหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัย นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์ เรื่องหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา

1. เมื่อท่านต้องการมอบหมายงานหรือหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาท่านมีแนวทางการดำเนินงาน
อย่างไร

.....
.....
.....

2. ในการมอบหมายงานในแต่ละครั้งมีขั้นตอน หรือกระบวนการอย่างไร

.....
.....
.....

3. การมอบหมายเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

4. ความคิดเห็นอื่นเพิ่มเติม

.....
.....
.....



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/135

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม รหัสนักศึกษา 58252921 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมา พร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

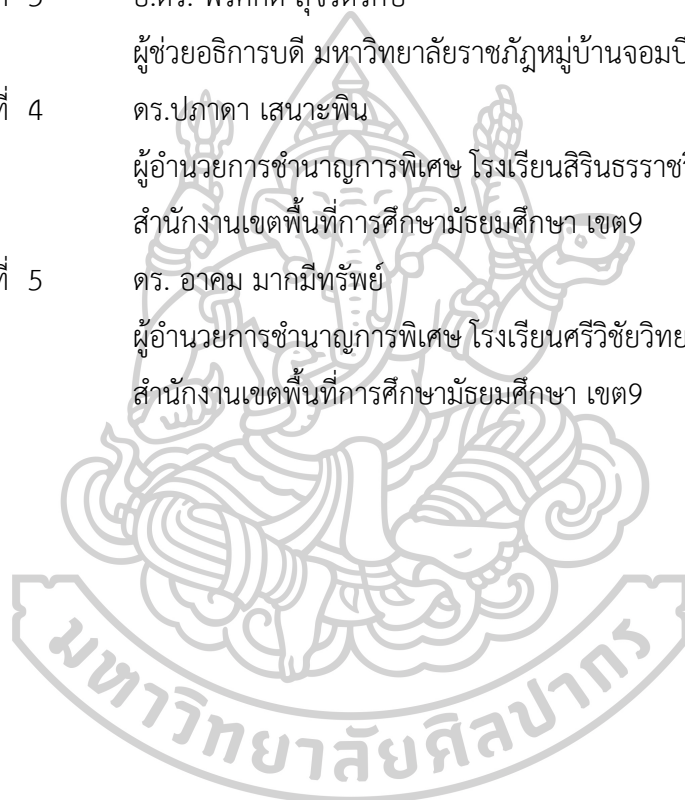
โทร. 09 3979 3455



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

- ท่านที่ 1 อ.ดร. ณิชกิตต์ นาทา
 อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ท่านที่ 2 ผศ. ดร. ปราณีย์ นิลกรณม์
 อติตอจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ท่านที่ 3 อ.ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์
 ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
- ท่านที่ 4 ดร.ปภาดา เสนาะพิน
 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต9
- ท่านที่ 5 ดร. อาคม มากมีทรัพย์
 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต9



ผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
			IOC		
หลักการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition) หมายถึง การมอบหมายงานโดยองค์กรมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นนการคาดการณ์กิจกรรมที่จะดำเนินการและเพื่อกำหนดความต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ	1	หลักการมอบหมายงานต้องมีการกำหนดหน้าที่	1		
	2	การมอบหมายงานให้ไปตามวัตถุประสงค์	1		ควรปรับคำทำให้ เป็นควร/ต้อง
	3	การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละฝ่าย	0.6		คำว่า "สอดคล้อง" กว้างไป
	4	การมอบหมายงานต้องสอดคล้องกับบุคคล	0.8		
	5	การมอบหมายงานต้องคำนึงการตามแผน กลยุทธ์ของโรงเรียน	1		
	6	การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	0.8		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม เหมือนเป็นประโยชน์มากกว่า Function
	7	การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่าย ๆ	0.6		ควรเติมคำว่า "ไปสู่งานยาก"
	8	การมอบหมายงานควรเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมและมีกรพิจารณาอย่างรอบคอบ	1		
	9	ขั้นแรกของการมอบหมายงานคือพิจารณาว่าควรมอบหมายงานใด	1		
	10	การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กร	0.8		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม เหมือนเป็นประโยชน์มากกว่า Function
	11	หลักการมอบหมายงานจะทำให้งานสำเร็จ	0.8		- ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม - ถ้ามอบหมายไม่ได้แล้วงานจะสำเร็จหรือ

ผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ	
			IOC			
หลักการประเมินดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (IOC)	12	การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหารเชิงระบบ	0.8		การบริหารเชิงระบบ ผู้ตอบเข้าใจตรงกันอยู่แล้วใช้หรือไม่ ถ้าไม่ใช่ควรขยายความ	
	13	การมอบหมายงานจะถูกลงโทษโดยฝ่ายบริหาร	1			
	14	การมอบหมายงานจะเป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานเหนือและของโรงเรียน	1			
	15	ผู้บริหารจะทราบว่าการมอบหมายคืออะไร	0.8		ควรปรับคำว่า จะ เป็นควร/ต้อง	
	16	การมอบหมายงาน ผู้บริหารจะมอบงานโดยตรงกับผู้รับมอบหมาย	0.8		ควรปรับคำว่า จะ เป็นควร/ต้อง	
	17	การมอบหมายงานบางงาน ผู้บริหารจะพิจารณาจากคนที่ปฏิบัติงานเดิมเป็นหลัก	0.8		ควรปรับคำว่า จะ เป็นควร/ต้อง	
	18	ผู้บริหารต้องวางแผนในการใช้คนเพื่อมอบหมายงาน	1			
	19	องค์กรขนาดใหญ่ควรมีการมอบหมายงาน	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม	
	20	การมอบหมายงานเกิดจากนโยบายของหน่วยงานเหนือ	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม	
	21	ผู้บริหารต้องทราบและกำหนดวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน	1			
	22	การมอบหมายงานผู้บริหารต้องทำการกำหนดรายละเอียดและมาตรฐานของงาน	1			
	23	การมอบหมายงานต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	1			
	<p>หลักการของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected) หมายถึง การมอบหมายงานที่ผู้ใช้อำนาจต้องทราบวัตถุประสงค์ของการมอบอำนาจดังกล่าวและผลที่คาดว่าจะ</p>					

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
			IOC		
<p>นิยามตัวแปร</p> <p>ได้รับ เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องได้รับการกำหนดไว้ อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของ หลักการนี้ช่วยในการ กำหนดอำนาจที่จะได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งเพียงพอสำหรับการปฏิบัติตาม ความรับผิดชอบ</p>	24	สิ่งสำคัญที่สุดของการมอบหมายงานคือกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ	0.6		<ul style="list-style-type: none"> - ระบุข้อกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ - ไม่แน่ใจว่าต้องใช้คำว่าสำคัญที่สุด หรือไม่เพราะหะทกอย่างสำคัญที่สุด ใคร ตัดสินว่าสำคัญที่สุด
	25	ผู้บริหารต้องพูดคุยเพื่อความเข้าใจกับผู้รับมอบหมาย	0.8		
	26	ผู้บริหารบางคนกำหนดการทำงานให้ไปตนเองและมีมาตรฐาน สูงในการวัดผล	0.6		ต้องการวัดอะไร
	27	การมอบหมายงานพร้อมอำนาจทำให้ผู้รับมอบตัดสินใจทำงานได้ทันที	0.6		
	28	การมอบหมายงานต้องมีการทบทวนเป็นต้น	1		
	29	การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับรูปแบบของการมอบหมายและสถานการณ์	0.6		ถมาถึงรูปแบบหรือสถานการณ์
	30	การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นให้งานที่มีมอบหมายมีประสิทธิภาพ	0.6		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยามหรือไม่
	31	การวางแผนการทำงานก่อนมอบหมายงานจะทำให้งานประสบความสำเร็จ	1		
	32	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม	0.4		<u>ปัจจุบันการบริหารเน้นกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ</u>

ผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (IOC)

ข้อ	คำอธิบาย	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
		IOC		
33	การมอบหมายงานเป็นการมุ่งประสิทธิภาพของงาน	0.8		ข้อเสนอนี้
34	เป้าหมายของการมอบหมายงานคือการทำงานประสบความสำเร็จ	1		คำว่าประสิทธิภาพ นิยามไม่ได้กล่าวไว้
35	การมอบหมายงานต้องมีการดำเนินการดำเนินงาน	0.8		
36	ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานและลักษณะของงานที่จะมอบหมาย	1		
37	การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานมากกว่ากิจกรรม	0.6		
38	การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน	1		
39	กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน	1		
40	การมอบหมายงานควรนึกถึงผลของงานเป็นหลัก	1		
41	การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน	0.6		ไม่แน่ใจว่าสัมพันธ์กับนิยามหรือไม่
42	การทำงานที่รับมอบหมายต้องทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อไม่เกิดการผิดพลาด	0.6		

ผลการประเมินดัชนีชี้วัดการสอดคล้อง (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
			IOC		
<p>หลักการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Parity of Authority and Responsibility)</p> <p>หมายถึง การมอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับหน้าที่ต้องรับผิดชอบอำนาจในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นแรงผลักดันในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงต้องกำหนดอำนาจและหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าจะต้องดำเนินการอะไรภายใต้อำนาจที่ได้รับมอบ</p>	43	การมอบหมายงานเป็นอำนาจของผู้บริหาร	1		
	44	การมอบอำนาจจะทำให้งานที่มอบหมายบรรลุตามความรับผิดชอบ	0.8		น่าจะเป็นการมอบหมายงานพร้อมอำนาจที่เหมาะสม
	45	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตามที่และปฏิบัติตามสิทธิ์อย่างถูกต้องโดยมีกรอบงานเป็นตัวกำกับ	1		
	46	ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการมอบอำนาจในการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับมอบ	0.8		
	47	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1		
	48	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน	1		
	49	การมอบหมายงานเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความคิดริเริ่ม	0.8		ไม่แน่ใจว่าเกี่ยวข้องกับนิยาม
	50	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้รับมอบกรณีเรื่องที่ไม่สำคัญ	0.8		คำว่าเรื่องที่ไม่สำคัญ ก็นิยามหรือไม่
	51	ผู้รับมอบหมายต้องทำงานตามความสามารถและตามความต้องการของตนเอง	0.4		ความต้องการของตนไม่สอดคล้องกับนิยาม
	52	การมอบหมายงานทำให้พัฒนาทักษะการทำงานและกระตุ้นศักยภาพของผู้รับมอบ	0.8		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	53	การมอบหมายงานเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและเสริมแรงให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น	0.8		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
		IOC		
54	การมอบอำนาจจะมีขอบเขตที่เหมาะสมและ ผู้มอบต้องทบทวนอำนาจก่อนมอบหมายงาน	0.4		ควรแยกเป็น สองข้อคำถาม
55	การมอบหมายงานคือการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ	0.6		
56	ความสำเร็จของงานเกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่และผู้รับมอบมีความรู้ความสามารถ	0.6		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
57	การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสทำงานใหม่ๆ	0.8		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
58	สาเหตุการไม่ทำงานของผู้รับมอบส่วนหนึ่งคือขาดอำนาจ	0.4		บางที่ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบอำนาจ
59	ผู้รับมอบหมายไม่ปฏิบัติเนื่องจากไม่เห็นคุณค่าของงานและเชื่อว่าไม่มีใครเห็นความสำคัญของตน	0.2		- ควรตัดและเพื่อที่ไม่มีใครเห็นความสำคัญของตนเอง - มีสาเหตุมากกว่านี้ - ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
60	การมอบหมายงานทำให้ผู้บริหารเห็นความสามารถของผู้รับมอบ	0.8		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
61	การมอบหมายงานเป็นการฝึกทักษะการบริหารให้ผู้รับมอบหมาย	1		
62	การมอบหมายงานเป็นการไว้วางใจและมั่นใจในตัวของผู้รับมอบหมาย	0.8		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
			IOC		
นิยามตัวแปร	63	การมอบหมายงานต้องแจ้งขอบเขตของงานที่จะมอบหมาย			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	64	การตัดสินใจที่ติมาจากบุคคลที่มีอำนาจที่เหมาะสม	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	65	การมอบอำนาจหน้าที่เป็นไปตามสิทธิ์อย่างถูกต้อง	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	66	ก่อนมอบหมายงานต้องสำรวจความต้องการในการทำงาน รายบุคคล	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	67	การมอบหมายงานเน้นการพัฒนาศักยภาพของคน	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	68	การมอบหมายงานเป็นการพิจารณาการไหลประโยชน์	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	69	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตัดสินใจโดยใช้อำนาจอย่างเป็น ตัวกำหนด	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	70	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม	0.2		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	71	ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายต้องเข้าใจงานอย่างชัดเจน และตรงกัน	1		
	72	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีประสบการณ์จึงจะได้รับมอบหมาย จากผู้อื่น	0.6		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	73	การมอบหมายงานต้องกระจายงานให้ทุกคนมีบทบาทอย่าง เท่าเทียมกัน	1		

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ	
			IOC			
หลักการเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command) หมายถึง การมอบหมายงานที่ผู้รับมอบหมายควรมีหัวหน้าหรือผู้สั่งการเพียงคนเดียว ควรได้รับคำแนะนำและการมอบหมายงานอย่างมีเอกภาพจากหัวหน้าของตน ในกรณีที่มีหัวหน้างานหลายคนย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งและความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	74	ผู้รับมอบหมายงานควรมีผู้หัวหน้าเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง	1			
	75	ผู้บริหารต้องกำกับดูแลผู้รับมอบหมายและมีความอดทนในการสอนงานให้ผู้รับมอบหมาย	1		ผบ.หมายถึงใคร ผบ.ระดับไหน	
	76	ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายของบข่างานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน	1			
	77	ผู้บริหารต้องคอยช่วยเหลือผู้รับมอบหมาย	1			
	78	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์	0.6			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	79	การมอบหมายงานเป็นการสอนเทคนิคการทำงานให้ผู้รับมอบ	0.6			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	80	ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนผู้รับมอบเสมอ	0.8			
	81	การมอบหมายงานเป็นการสอนความเป็นผู้นำให้ผู้รับมอบหมาย	0.8			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	82	การมอบหมายงานให้ช้า ๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา	0.6			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	83	ผู้บริหารมีส่วนช่วยเหลือจก เป็น	0.2			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	84	ผู้บริหารที่ดีต้องสอนคนเป็น	0.2			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อ	นิยามตัวแปร	ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ	
			IOC			
85	หลักของความรับผิดชอบของผู้อนานาจ (Principle of Absoluteness of responsibility) หมายถึง การมอบหมายงานที่ผู้บริหารยังคงความรับผิดชอบ แม้มอบสิทธิ์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินการบางอย่าง ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของผู้ได้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว	การมอบหมายงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการทำให้ผู้รับมอบหมายรับผิดชอบงานมากขึ้น	1		- ควรตัด “รับผิดชอบงานมากขึ้น”	
86		ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมาย	1			
87		ผู้บริหารต้องให้กำลังใจหากเกิดความผิดพลาดจากผู้รับมอบและช่วยแก้ไขปัญหานั้นที่	1			- ควรปรับเป็น “ความผิดพลาดจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายของผู้รับมอบหมายงาน”
88		เมื่อผู้รับมอบหมายเสนองานผู้บริหารจะรับไว้ทั้งหมด	0.4			งานที่ไม่มีคุณภาพ/ไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดก็ควรตีกลับไปให้แก้ไขปรับปรุงใหม่
89		การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็กบางเรื่องผู้บริหารต้องเป็นผู้ตัดสินใจ	0.8			
90		การมอบหมายงานหากไม่ประสบความสำเร็จถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร	1			
91		ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการทำงานผู้มอบและผู้รับมอบต้องช่วยกันหาทางออก	1			- เขียนคำให้เต็ม
92		การมอบหมายงานในอนาคตจะยืดหยุ่นหลักการเดิม ๆ แต่จะมีความรวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น	0.6			ควรเปลี่ยนจาก จะ เป็นควร
93		การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมายงานมาจากประสบการณ์ของผู้บริหาร	0.8			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
94		หากเกิดการผิดพลาดผู้บริหารจะช่วยแก้ไข	0.2			ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
			IOC		
หลักการขยายการบังคับบัญชา (The Scalar Principle) หมายถึง การมอบหมายงานตามสายงานที่ชัดเจนในองค์กร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารสิ่งที่จำเป็นตามสายบังคับบัญชา ซึ่งควรมีลำดับชั้นที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร	95	การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบโครงสร้างขององค์กร	1		
	96	การมอบหมายงานตามลำดับชั้นทำให้ควบคุมการทำงานได้ง่าย	1		
	97	ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ช่วยให้งานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ	1		
	98	การสื่อสารในองค์กรทำให้การทำงานที่มอบหมายสัมฤทธิ์ผล	1		
	99	อำนาจที่ได้รับจากกรมมอบหมายต้องเป็นที่รับรู้ร่วมกัน	1		
	100	การคัดเลือกผู้รับมอบหมายงานเป็นหน้าที่ของกลุ่มบริหารฝ่ายต่าง ๆ	1		
	101	ผู้รับมอบหมายต้องได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรในโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการและเป็นที่ยอมรับ	1		ผู้รับมอบหมายงาน
	102	การวิจัยฐานตามที่ได้รับมอบหมายจัดเป็นวัฒนธรรมองค์กร	1		
	103	ผู้บริหารที่มีการบริหารเชิงระบบจะจ่ายต่อกกรมมอบหมายงาน	0.8		การบริหารเชิงระบบ ผู้ตอบเข้าใจตรงกัน อยู่แล้วหรือไม่มี ถ้าไม่ใช่ควรขยายความ
	104	การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงความชื่นชมผู้รับมอบหมาย	1		
	105	การมอบหมายงานสามารถใช้อีเมลออนไลน์ได้	0.8		

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

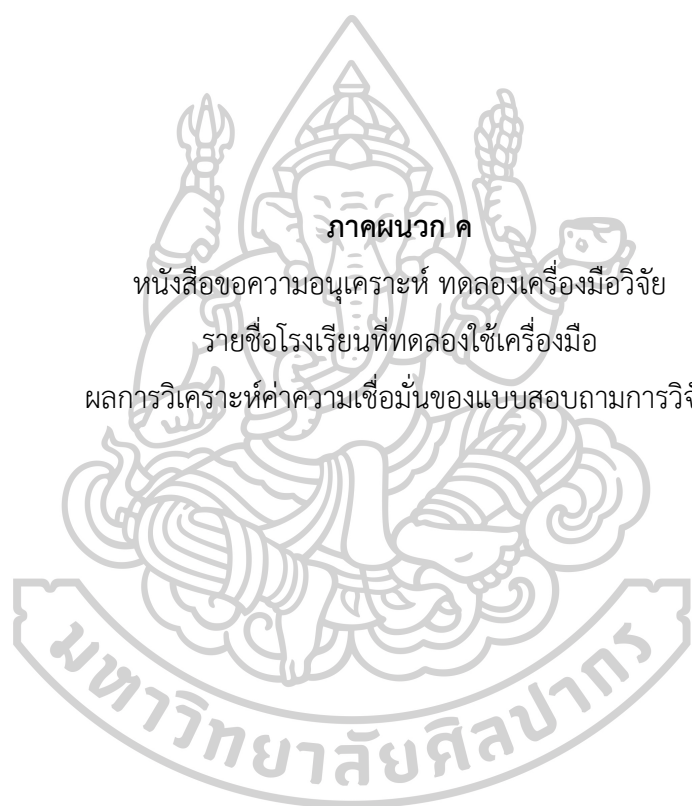
ข้อกำหนด	ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
			IOC		
<p>นियามตัวแปร</p> <p>หลักการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)</p> <p>หลักการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)</p> <p>ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับอิสระอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน ผู้บริหารไม่ควรแทรกแซงระหว่างการทำงานและต้องอนุญาตให้ทำแม้ว่าจะทำผิดพลาดก็ตาม แต่ในบางกรณีผู้บริหารสามารถแทรกแซงและแม้กระทั่งสั่งให้มอบให้แก่อธิบดีผู้บังคับบัญชา</p>	106	ผู้บริหารต้องมีการฝึกอบรมทีมงาน	1		
	107	การดำเนินงานที่มอบหมายจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน	0.8		
	108	การแก้ปัญหาผิดพลาดที่เกิดจากผู้มอบหมายคือการพูดคุย	1		
	109	การติดตามที่มอบหมายจะเป็นไปตามลำดับขั้นตามโครงสร้าง	1		
	110	ระบบอาวุโสมีผลต่อการมอบหมายและการปฏิบัติงาน	1		
	111	การมอบหมายงานเป็นการสนับสนุนผู้รับมอบหมาย	0.8		
	112	การมอบหมายงานต้องมีการประเมินผลอย่างยุติธรรม	0.8		ไม่แน่ใจว่าควรไปอยู่หลักความสำเร็จหรือไม่
	113	การประเมินผลที่มอบหมายงานต้องมีคณะกรรมการประเมินและอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม	0.8		ไม่แน่ใจว่าควรไปอยู่หลักความสำเร็จหรือไม่
	114	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีความรู้ความสามารถ	0.6		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	115	ผู้รับมอบหมายต้องมีความมั่นใจในตัวเอง	0.6		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	116	ผู้รับมอบหมายได้รับอิสระจากการทำงานและปฏิบัติตามตามแนวของตน	1		
	117	ผู้รับมอบหมายงานจะได้รับควบคุมตรวจสอบจากผู้มอบ	0.8		
	118	ผู้บริหารสามารถแทรกแซงการทำงานของผู้รับมอบหมายได้บางส่วน	1		

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
			IOC		
	119	ผู้บริหารสามารถอธิบายข้อของผู้รับมอบหมายได้ว่าเกิดความผิดพลาด	1		
	120	ผู้รับมอบหมายมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ทำ	0.8		
	121	ผู้รับมอบหมายควรเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจเด็ดขาดได้	0.6		ไม่แน่ใจว่าตรงกับนิยาม
	122	การมอบหมายงานต้องให้เกียรติผู้รับมอบหมาย	1		
	123	การติดตามผู้รับมอบหมายเป็นการควบคุมเวลาการทำงานงบประมาณและป้องกันความผิดพลาด	1		
	124	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงานแต่ละจัดที่ทีมงานช่วย	0.8		
	125	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับมอบหมาย	1		ให้โอกาสอะไร
	126	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นแทนหรือตัดสินใจส่งการให้ยุติการทำงานได้	1		
	127	หลักการของการมอบอำนาจคือเมื่อมอบแล้วต้องเหมือนผู้มอบทำเอง	1		น่าจะอยู่หลักการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ
	128	หากไม่มีการยอมรับในตัวผู้รับมอบต้องมี การปรับเปลี่ยน	0.8		
	129	ถ้ามีการปรับเปลี่ยนบุคคลผู้ที่ได้ลำดับถัดไปจะมาทำหน้าที่แทนทันที	0.8		น่าจะเป็นเรื่องสายงาน

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

นิยามตัวแปร	ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ
			IOC		
	130	ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะกับงานที่มอบหมาย	1		
	131	การปรับเปลี่ยนบุคคลเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้มอบหมายจะเลือกปฏิบัติ	1		
	132	เมื่อมอบหมายงานหากเกิดความผิดพลาดจะมีการดำเนินการตามระเบียบ	0.4		- ชัดแย้งกับนิยามหรือไม่ - ก่อนดำเนินการตามระเบียบควรตรวจสอบสาเหตุก่อน
	133	การกำกับติดตามเป็นการส่งเสริมการทำงานของผูรับมอบหมาย	1		



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ ทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/200

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชาสามาสัย ฝ่ายมัธยมศึกษา รัชดาภิเษกในพระบรมราชูปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม รหัสนักศึกษา 58252921 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 8692 9596



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

ที่	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์
2	โรงเรียนสวนศรีวิทยา
3	โรงเรียนสะอาดเผด็จมิวิทยา
4	โรงเรียนศรีวิทยลัย
5	โรงเรียนประสาทวิทยาการ
6	โรงเรียนตานีวิทยา
7	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
8	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
9	โรงเรียนราชประชาสมาลัย ฝ่ายมัธยม รัชดาภิเษกในพระบรมราชูปถัมภ์
10	โรงเรียนบ้านหมี่วิทยา
11	โรงเรียนปากเกร็ด
12	โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
13	โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
14	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
15	โรงเรียนปทุมคงคา
16	โรงเรียนสระกระเทียมวิทยาคม (สังวรเจษฎ์ประภาคมอุปถัมภ์)
17	โรงเรียนเมืองกลางประชานุกูล
18	โรงเรียนโนนสุวรรณพิทยาคม
19	โรงเรียนคงทองวิทยา
20	โรงเรียนสตรีศึกษา
21	โรงเรียนสตรีศึกษา 2
22	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
23	โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
24	โรงเรียนบ้านไผ่
25	โรงเรียนพลพัฒนาศึกษาชุมแพศึกษา
26	โรงเรียนมิตรภาพ
27	โรงเรียนเขวไร่ศึกษา
28	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2
29	โรงเรียนเชียงใหม่วิทยา
30	โรงเรียนธาดุพิทยาคม

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

Case Processing Summary

		N	%
Valid		30	100.0
Cases Excluded ^a		0	.0
Total		30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.977	.982	120

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.608	3.667	4.900	1.233	1.336	.035	120

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	548.1667	1550.764	.566	.	.977
a2	548.1333	1547.568	.716	.	.977
a3	548.5000	1540.672	.409	.	.977
a4	548.4333	1537.978	.573	.	.977
a5	548.5000	1543.707	.347	.	.977

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a6	548.3333	1543.885	.471	.	.977
a7	548.5667	1545.220	.384	.	.977
a8	548.2667	1548.202	.563	.	.977
a9	548.4333	1552.530	.326	.	.977
a10	548.1667	1546.006	.599	.	.977
a11	548.3000	1550.562	.380	.	.977
a12	548.1333	1541.154	.765	.	.976
a13	548.6333	1527.757	.648	.	.976
a14	548.4667	1543.016	.477	.	.977
a15	548.0667	1553.444	.646	.	.977
a16	548.3333	1543.402	.480	.	.977
a17	548.7333	1549.720	.328	.	.977
a18	548.3000	1553.597	.403	.	.977
a19	548.1000	1550.576	.675	.	.977
a20	548.2333	1539.909	.707	.	.976
a21	548.2667	1543.995	.590	.	.977
a22	548.2000	1547.614	.535	.	.977
a23	548.2000	1538.097	.777	.	.976
a24	548.7667	1550.254	.227	.	.977
a25	548.4000	1539.972	.500	.	.977
a26	548.2667	1551.857	.402	.	.977
a27	548.3333	1531.402	.711	.	.976
a28	548.3000	1536.079	.686	.	.976
a29	548.1000	1552.645	.598	.	.977
a30	548.8000	1539.614	.343	.	.977
a31	548.2333	1547.426	.606	.	.977
a32	548.1333	1556.120	.428	.	.977
a33	548.1333	1545.706	.638	.	.977
a34	548.3333	1535.954	.623	.	.976

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a35	548.7333	1540.064	.442	.	.977
a36	548.2333	1542.323	.647	.	.976
a37	548.1333	1552.395	.553	.	.977
a38	548.3000	1551.252	.365	.	.977
a39	548.3667	1554.378	.324	.	.977
a40	548.4000	1530.041	.676	.	.976
a41	548.3333	1544.437	.556	.	.977
a42	548.4000	1542.938	.523	.	.977
a43	548.2667	1536.892	.760	.	.976
a44	548.1333	1544.326	.677	.	.976
a45	548.1000	1554.714	.522	.	.977
a46	548.3000	1536.907	.612	.	.976
a47	548.3000	1545.390	.544	.	.977
a48	548.5000	1545.845	.425	.	.977
a49	548.5667	1531.840	.479	.	.977
a50	548.3333	1532.713	.637	.	.976
a51	548.2333	1553.357	.437	.	.977
a52	548.1667	1546.282	.592	.	.977
a53	548.4000	1531.559	.697	.	.976
a54	548.2333	1537.495	.683	.	.976
a55	548.3000	1537.941	.719	.	.976
a56	548.3333	1536.161	.675	.	.976
a57	549.3000	1558.631	.077	.	.978
a58	548.3000	1552.148	.442	.	.977
a59	548.4000	1534.800	.592	.	.977
a60	548.2667	1544.547	.663	.	.977
a61	548.2000	1540.441	.717	.	.976
a62	548.7667	1544.737	.310	.	.977
a63	548.5333	1533.568	.517	.	.977

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a64	548.4000	1545.834	.427	.	.977
a65	548.7667	1572.461	-.055	.	.978
a66	548.4333	1545.289	.435	.	.977
a67	548.4000	1549.490	.389	.	.977
a68	548.2000	1540.855	.707	.	.976
a69	548.3667	1542.102	.500	.	.977
a70	548.1667	1546.213	.709	.	.977
a71	548.1333	1545.430	.646	.	.977
a72	548.1333	1541.154	.765	.	.976
a73	548.6333	1540.585	.442	.	.977
a74	548.5333	1547.016	.486	.	.977
a75	548.3667	1540.033	.650	.	.976
a76	548.2667	1552.616	.442	.	.977
a77	548.5333	1564.878	.054	.	.977
a78	548.4667	1537.085	.589	.	.977
a79	548.5333	1545.361	.436	.	.977
a80	548.3333	1549.126	.449	.	.977
a81	548.7667	1532.185	.416	.	.977
a82	548.4000	1557.697	.279	.	.977
a83	548.4000	1541.559	.609	.	.977
a84	548.2667	1549.720	.521	.	.977
a85	548.3333	1539.264	.610	.	.977
a86	548.2667	1540.340	.677	.	.976
a87	548.2333	1546.875	.622	.	.977
a88	548.3667	1531.757	.759	.	.976
a89	548.5000	1528.328	.661	.	.976
a90	548.4667	1535.637	.616	.	.976
a91	548.1667	1552.833	.501	.	.977
a92	548.2667	1538.064	.732	.	.976

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a93	548.6667	1538.161	.438	.	.977
a94	548.2667	1540.409	.605	.	.977
a95	548.3000	1545.941	.477	.	.977
a96	548.4667	1546.740	.443	.	.977
a97	548.2333	1552.254	.469	.	.977
a98	548.5333	1542.602	.426	.	.977
a99	548.4667	1533.016	.583	.	.977
a100	548.3667	1535.620	.679	.	.976
a101	548.2333	1538.323	.746	.	.976
a102	548.2333	1544.254	.600	.	.977
a103	548.2000	1544.924	.603	.	.977
a104	548.2667	1534.823	.663	.	.976
a105	548.4667	1535.706	.573	.	.977
a106	548.2333	1545.289	.574	.	.977
a107	548.4333	1541.771	.438	.	.977
a108	548.3667	1544.033	.505	.	.977
a109	548.4000	1534.110	.778	.	.976
a110	548.4667	1532.257	.739	.	.976
a111	548.1667	1550.557	.573	.	.977
a112	548.3000	1545.390	.622	.	.977
a113	548.3333	1536.437	.741	.	.976
a114	548.2667	1539.995	.686	.	.976
a115	548.5000	1543.155	.475	.	.977
a116	548.6000	1536.455	.456	.	.977
a117	548.2000	1545.476	.692	.	.977
a118	548.2667	1539.306	.629	.	.976
a119	548.4000	1529.834	.638	.	.976
a120	548.2000	1538.028	.779	.	.976



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถามการวิจัยเรื่องหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่ ศธ 6806(๒๕) / พ ๒๕๖๕
 ๘๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
 พระราชวังสนามจันทร์
 อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

6 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นางสาววรรณสิริ สว่างเอี่ยม รหัสประจำตัว 58252921 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " หลักการ มอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จูไรรัตน์ นันทานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
 นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนสตรีวิทยา	2	โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม
3	โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร	4	โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
5	โรงเรียนวัดราชาธิวาส	6	โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
7	โรงเรียนมัธยมกษัตริย์วิทยาลัย	8	โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
9	โรงเรียนมัธยมวัดดาวคะนอง	10	โรงเรียนเศรษฐบุตรีบำเพ็ญ
11	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	12	โรงเรียนลาดปลาเค้าพิทยาคม
13	โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม	14	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
15	โรงเรียนสายน้ำผึ้งในพระอุปถัมภ์ฯ	16	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสุวินทวงศ์
17	โรงเรียนเทพศิลา	18	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ
19	โรงเรียนนนทบุรีพิทยาคม	20	โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์
21	โรงเรียนรัตนธิเบศร์	22	โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกุล
23	โรงเรียนราชภัฏรณนิคม	24	โรงเรียนบางปะหัน
25	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี	26	โรงเรียนเสนา (เสนาประสิทธิ์)
27	โรงเรียนปทุมวิไล	28	โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยากรุงเทพมหานคร
29	โรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย ปทุมธานี	30	โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม
31	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยสระบุรี	32	โรงเรียนเทพศิรินทร์ พุแค
33	โรงเรียนหินกองวิทยาคม	34	โรงเรียนพระพุทธบาท
35	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	36	โรงเรียนสตรีอ่างทอง
37	โรงเรียนโคกสำโรงวิทยา	38	โรงเรียนพระนารายณ์
39	โรงเรียนปิยะบุตร	40	โรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม
41	โรงเรียนโคกเจริญวิทยา	42	โรงเรียนบางเสด็จวิทยา
43	โรงเรียนสมุทรปราการ	44	โรงเรียนไผ่แก้ววิทยา
45	โรงเรียนวัดทรงธรรม	46	โรงเรียนบางประกง (บวรวิทยายน)
47	โรงเรียนวิสุทธิกษัตริ์ จังหวัดสมุทรปราการ	48	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ฉะเชิงเทรา
49	โรงเรียนหลวงพ่อบานคลองด่านอนุสรณ์	50	โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎ์
51	โรงเรียนกบินทร์บุรี	52	โรงเรียนองครักษ์
53	โรงเรียนประจันตราษฎร์บำรุง	54	โรงเรียนกบินทร์วิทยา
55	โรงเรียนนครนายกวิทยาคม	56	โรงเรียนปราจิณราษฎร์อำรุง

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

57	โรงเรียนปิยชาติพัฒนา ในพระราชูปถัมภ์	58	โรงเรียนวังสมบุญรณวิทยาคม
59	โรงเรียนสายธรรมจันทร์	60	โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม
61	โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์	62	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
63	โรงเรียนไตรโยคมนตรีกาญจนวิทยา	64	โรงเรียนวิสุทธิรังสี
65	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี	66	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม
67	โรงเรียนบรรหารแจ่มใส 1	68	โรงเรียนบรรหารแจ่มใส 5
69	โรงเรียนราชินีบูรณะ	70	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
71	โรงเรียนภรรณสุตศึกษาลัย 2	72	โรงเรียนแหลมบัววิทยา
73	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้พิทยาคม	74	โรงเรียนบ่อกรูวิทยา
75	โรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์	76	โรงเรียนกระทุ่มแบน (วิเศษสมุทรคุณ)
77	โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี	78	โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย
79	โรงเรียนบ้านลาดวิทยา	80	โรงเรียนท่ายางวิทยา
81	โรงเรียนห้วยยางวิทยา	82	โรงเรียนโตนดหลวงวิทยา
83	โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา	84	โรงเรียนสุราษฎร์ธานี
85	โรงเรียนเขาทะลุพิทยาคม	86	โรงเรียนพระแสงวิทยา
87	โรงเรียนพุนพินพิทยาคม	88	โรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก
89	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ สุราษฎร์ธานี	90	โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย นครศรีธรรมราช
91	โรงเรียนบ้านเสด็จพิทยาคม	92	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ
93	โรงเรียนฉวางรัชดาภิเษก	94	โรงเรียนพัทลุง
95	โรงเรียนช่างกลางประชานุกูล	96	โรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา
97	โรงเรียนพรหมคีรีพิทยาคม	98	โรงเรียนแหลมราษฎร์บำรุง
99	โรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล	100	โรงเรียนสวัสดิ์รัตนากิมุข
101	โรงเรียนเมืองกระบี่	102	โรงเรียนนาโยงพิทยาคม
103	โรงเรียนวิเชียรมาตุ	104	โรงเรียนลำภูราเรืองวิทย์
105	โรงเรียนย่านตาขาวรัฐชนูปถัมภ์	106	โรงเรียนรัชฎาอนุประดิษฐ์อนุสรณ์
107	โรงเรียนดีบุกพังงาวิทยายน	108	โรงเรียนพิชัยรัตนาคาร
109	โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย	110	โรงเรียนสตรีภูเก็ต
111	โรงเรียนวีรสตรีอนุสรณ์	112	โรงเรียนกะปงพิทยาคม
113	โรงเรียนกระบือวิทยา	114	โรงเรียนท้ายเหมืองวิทยา
115	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดปัตตานี	116	โรงเรียนเดชะปัตตยานุกูล

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

117	โรงเรียนท่าข้ามวิทยาคาร	118	โรงเรียนไม้แก่นกิตติวิทย
119	โรงเรียนนราสิกขาลัย	120	โรงเรียนสตรียะลา
121	โรงเรียนธรรมโฆสิต	122	โรงเรียนสตูลวิทยา
123	โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย2	124	โรงเรียนควนโดนวิทยา
125	โรงเรียนควนกาหลง (นิคมวัฒนา)	126	โรงเรียนพิฆานพิทยาสรรค์
127	โรงเรียนวนารี่เฉลิม จังหวัดลงขลา	128	โรงเรียนควนเนียงวิทยา
129	โรงเรียนเบญจมาภราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี	130	โรงเรียนศรียานุสรณ์
131	โรงเรียนสอยดาววิทยา	132	โรงเรียนขลุ่ยรัชมังคลาภิเษก
133	โรงเรียนตราษตระการคุณ	134	โรงเรียนเบญจมานุสรณ์
135	โรงเรียนเขาน้อยวิทยาคม	136	โรงเรียนแหลมงอบวิทยาคม
137	โรงเรียนชลกันยานุกูล	138	โรงเรียนระยองวิทยาคม
139	โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม	140	โรงเรียนพานทอง
141	โรงเรียนสัตหีบวิทยาคม	142	โรงเรียนวังจันทร์วิทยา
143	โรงเรียนห้วยยางศึกษา	144	โรงเรียนผินแฉ่มวิทยาสอน
145	โรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร	146	โรงเรียนเลขนุกูลวิทยา
147	โรงเรียนโนนสังวิทยาคาร	148	โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร
149	โรงเรียนสุวรรณคูหาพิทยาสรรค์	150	โรงเรียนนาแก้ววิทยา
151	โรงเรียนเลยพิทยาคม	152	โรงเรียนปากชมวิทยา
153	โรงเรียนประจักษ์ศิลปาคาร	154	โรงเรียนสตรีราชินูทิศ
155	โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม	156	โรงเรียนศรีธาตุพิทยาคม
157	โรงเรียนโนนสะอาดพิทยาสรรค์	158	โรงเรียนไชยวานวิทยา
159	โรงเรียนประจักษ์ศิลปาคม	160	โรงเรียนทรัพย์อุดมวิทยา
161	โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร	162	โรงเรียนหนองยองพิทยาคม
163	โรงเรียนกุดบงพิทยาคาร	164	โรงเรียนสมสนุกพิทยาคม
165	โรงเรียนท่าบ่อพิทยาคม	166	โรงเรียนเขกา
167	โรงเรียนบึงกาฬ	168	โรงเรียนปากคาดพิทยาคม
169	โรงเรียนนครพนมวิทยาคม	170	โรงเรียนนาแกพิทยาคม
171	โรงเรียนมหาชัยวิทยาคม	172	โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์
173	โรงเรียนอุเทนพัฒนา	174	โรงเรียนนาเดื่อพิทยาคม
175	โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล	176	โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา
177	โรงเรียนร่มเกล้า	178	โรงเรียนบ้านม่วงพิทยาคม
179	โรงเรียนพังโคนวิทยา	180	โรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

181	โรงเรียนศึกษาประชาสามัคคี	182	โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง
183	โรงเรียนอนุกุลนารี	184	โรงเรียนกมลไสย
185	โรงเรียนกุฉินารายณ์	186	โรงเรียนสหस्थันศึกษา
187	โรงเรียนสามขาสว่างวิทย์	188	โรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม
189	โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม	190	โรงเรียนร่องคำ
191	โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย	192	โรงเรียนโนนศิลาวิทยาคม
193	โรงเรียนขามแก่นนคร	194	โรงเรียนน้ำพองศึกษา
195	โรงเรียนยางคำพิทยาคม	196	โรงเรียนชุมแพพิทยาคม
197	โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาการ	198	โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม
199	โรงเรียนสารคามพิทยาคม	200	โรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม
201	โรงเรียนผดุงนารี	202	โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์
203	โรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร	204	โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์
205	โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์	206	โรงเรียนนาคุณประชาสรรพ์
207	โรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก	208	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ร้อยเอ็ด
209	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	210	โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล
211	โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม	212	โรงเรียนอาจสามารถวิทยา
213	โรงเรียนหนองผึ้งวิทยาการ	214	โรงเรียนโนนทองวิทยายน
215	โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย	216	โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย2 คุ้มเกล้า
217	โรงเรียนยางชุมน้อยพิทยาคม	218	โรงเรียนคำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์
219	โรงเรียนสะเดาใหญ่ประชาสรรค์	220	โรงเรียนทรายมูลวิทยา
221	โรงเรียนกันทรลักษณ์วิทยา	222	โรงเรียนกุดชุมพิทยาคม
223	โรงเรียนนารีนุกูล	224	โรงเรียนนาจะหลวย
225	โรงเรียนปทุมพิทยาคม	226	โรงเรียนชานุมานวิทยาคม
227	โรงเรียนมัธยมตระการพืชผล	228	โรงเรียนปทุมราชวงศา
229	โรงเรียนสระปือวิทยาการ	230	โรงเรียนนายมวิทยาการ
231	โรงเรียนสตรีชัยภูมิ	232	โรงเรียนเทพสถิตวิทยา
233	โรงเรียนบ้านค่ายวิทยา	234	โรงเรียนภูเขียว
235	โรงเรียนโนนสะอาดวิทยา	236	โรงเรียนเพชรพิทยาสรรค์
237	โรงเรียนคอนสารพิทยาคม	238	โรงเรียนเมืองพญาแลวิทยา
239	โรงเรียนสุรนารีวิทยา	240	โรงเรียนมิตรภาพวิทยา
241	โรงเรียนบุญวัฒนา	242	โรงเรียนสีดาวิทยา

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

243	โรงเรียนเสิงสาง	244	โรงเรียนเทพาลัย
245	โรงเรียนมัธยมด่านขุนทด	246	โรงเรียนขามทะเลสอ
247	โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม	248	โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก
249	โรงเรียนห้วยราชพิทยาคม	250	โรงเรียนไทยเจริญวิทยา
251	โรงเรียนนางรองพิทยาคม	252	โรงเรียนพนมรุ่ง
253	โรงเรียนหนองกี่พิทยาคม	254	โรงเรียนสตึก
255	โรงเรียนสุรวิทยาคาร	256	โรงเรียนศีขรภูมิพิสัย
257	โรงเรียนสิรินธร	258	โรงเรียนชุมพลวิทยาสรรค์
259	โรงเรียนรามวิทยา รัชมิ่งคลาภิเษก	260	โรงเรียนรัตนบุรี
261	โรงเรียนสุรินทร์ราชมงคล	262	โรงเรียนศรีณรงค์พิทยาลัย
263	โรงเรียนยุพราชพิทยาลัย	264	โรงเรียนสันป่าตองพิทยาคม
265	โรงเรียนวัดโนนทัยพายัพ	266	โรงเรียนเทพศิรินทร์ เชียงใหม่
267	โรงเรียนกาวิละพิทยาลัย	268	โรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์
269	โรงเรียนฝางชนูปถัมภ์	270	โรงเรียนเฉลิมรัชวิทยาคม
271	โรงเรียนน้ำดีพิทยาคม	272	โรงเรียนลำปางกัลยาณี
273	โรงเรียนเวียงเจดีย์วิทยา	274	โรงเรียนเถินวิทยา
275	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	276	โรงเรียนแม่ทะวิทยา
277	โรงเรียนแม่เมาะวิทยา	278	โรงเรียนพะเยาพิทยาคม
279	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เขलगค์นคร	280	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ พระศรีนครินทร์ พะเยา
281	โรงเรียนแม่ใจวิทยา	282	โรงเรียนป่าแดดพิทยาคม
283	โรงเรียนพานพิทยาคม	284	โรงเรียนแม่จันพิทยาคม
285	โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์	286	โรงเรียนเวียงแก่นวิทยา
287	โรงเรียนนารีนรัตน์จังหวัดแพร่	288	โรงเรียนม่วงไข่พิทยาคม
289	โรงเรียนพิริยาลัยจังหวัดแพร่	290	โรงเรียนสูงเม่นชนูปถัมภ์
291	โรงเรียนเมืองแพร่	292	โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยา
293	โรงเรียนร้องกวางอนุสรณ์	294	โรงเรียนเวียงเทพวิทยา
295	โรงเรียนสามเงาพิทยาคม	296	โรงเรียนบ้านแก่งวิทยา
297	โรงเรียนสุโขทัยพิทยาคม	298	โรงเรียนตากพิทยาคม
299	โรงเรียนศรีมาศพิทยาคม	300	โรงเรียนกงไกรลาศวิทยา
301	โรงเรียนศรีสำโรงชนูปถัมภ์	302	โรงเรียนอุ้มผางพิทยาคม
303	โรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี	304	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

305	โรงเรียนดาราพิทยาคม	306	โรงเรียนจ่านกร้อง
307	โรงเรียนพิชัย	308	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือพิษณุโลก
309	โรงเรียนน้ำป่าดชนูปถัมภ์	310	โรงเรียนนครชุมพิทยา รัชมิ่งคลาภิเษก
311	โรงเรียนหล่มสักพิทยาคม	312	โรงเรียนวิทยานุกูลนารี
313	โรงเรียนศรีเทพประชาสรรค์	314	โรงเรียนบึงสามพันพิทยาคม
315	โรงเรียนหนองไผ่	316	โรงเรียนเพชรพิทยาคม
317	โรงเรียนชัยบอนพิทยาคม	318	โรงเรียนเพชรบูรณ์วิทยา
319	โรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม	320	โรงเรียนพิจิตรพิทยาคม
321	โรงเรียนวชิรปราการวิทยาคม	322	โรงเรียนสากเหล็กพิทยาคม
323	โรงเรียนขานุกูลวิทยา	324	โรงเรียนตะพานหิน
325	โรงเรียนแหลมรั้งพิทยาคม	326	โรงเรียนดงเจริญพิทยาคม
327	โรงเรียนนครสวรรค์	328	โรงเรียนสตรีนครสวรรค์
329	โรงเรียนบ้านแก่งซังชลิตวิทยา	330	โรงเรียนอุทัยพิทยาคม
331	โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม	332	โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์
333	โรงเรียนเขาทองพิทยาคม	334	โรงเรียนห้วยน้ำหอมวิทยาการ
335	โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต	336	โรงเรียนบางปะกอกพิทยาคม





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ และการนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและทุกตอน

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ขอความกรุณาใส่แบบสอบถามที่ท่านได้ให้ข้อมูลเรียบร้อยแล้วลงในซองเอกสารที่ทางผู้วิจัยได้แนบมาด้วย และส่งกลับคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ที่ให้มาพร้อมนี้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น หรือหากต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาติดต่อที่เบอร์โทรศัพท์ 098-6929596

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง หลักการมอบหมายงานตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
<p>1. เพศ</p> <p><input type="checkbox"/> ชาย</p> <p><input type="checkbox"/> หญิง</p> <p>2. อายุ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป</p> <p>3. วุฒิการศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> ปริญญาตรี</p> <p><input type="checkbox"/> ปริญญาโท</p> <p><input type="checkbox"/> ปริญญาเอก</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ.....)</p> <p>4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน</p> <p><input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 ปี ขึ้นไป</p> <p>6. ขนาดของโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง</p> <p><input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่พิเศษ</p>	

นิยามตัวแปรหลักการมอบหมายงาน

หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)

หมายถึง การมอบหมายงานโดยองค์กรมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นการคาดการณ์กิจกรรมที่จะดำเนินการและเพื่อกำหนดความต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ

หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected)

หมายถึง การมอบหมายงานที่ต้องใช้อำนาจต้องทราบวัตถุประสงค์ของการมอบอำนาจดังกล่าวและผลที่คาดว่าจะได้รับ เป้าหมายและมาตรฐาน การปฏิบัติงานต้องได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของ หลักการนี้ช่วยในการกำหนดอำนาจที่จะได้รับการแต่งตั้งซึ่งเพียงพอสำหรับการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ

หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility)

หมายถึง การมอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับหน้าที่ต้องได้รับมอบอำนาจในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นแรงผลักดันในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงต้องกำหนดอำนาจและหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าต้องดำเนินการอะไรภายใต้อำนาจที่ได้รับมอบมา

หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)

หมายถึง การมอบหมายงานที่ผู้รับมอบหมายควรมีหัวหน้าหรือผู้สั่งการเพียงคนเดียว ควรได้รับคำแนะนำและการมอบหมายงานอย่างมีเอกภาพจากหัวหน้าของตน ในกรณีที่มีหัวหน้างานหลายคนย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งและความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)

หมายถึง การมอบหมายงานที่ผู้บริหารยังคงความรับผิดชอบ แม้มอบสิทธิ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินการบางอย่าง ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว

หลักของสายการบังคับบัญชา (The Scalar Principle)

หมายถึง การมอบหมายงานตามสายงานที่ชัดเจนในองค์กร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารสิ่งที่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา ซึ่งควรมีลำดับชั้นที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร

หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception)

หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอิสระอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน ผู้บริหารไม่ควรแทรกแซงระหว่างการทำงานและต้องอนุญาตให้ทำแม้ว่าจะทำผิดพลาดก็ตาม แต่ในบางกรณีผู้บริหารสามารถแทรกแซงและแม้กระทั่งถอนสิทธิ์ที่มอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการมอบหมายงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการมอบหมายงานในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการมอบหมายงานในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการมอบหมายงานในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการมอบหมายงานในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการมอบหมายงานในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)							
1	หลักการมอบหมายงานต้องมีการกำหนดหน้าที่						
2	การมอบหมายงานต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์						
3	การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละฝ่าย						
4	การมอบหมายงานต้องสอดคล้องกับบุคคล						
5	การมอบหมายงานต้องดำเนินการตามแผน กลยุทธ์ของโรงเรียน						
6	การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ						
7	การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่ายๆ						
8	การมอบหมายงานควรเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสม และมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	ขั้นแรกของการมอบหมายงานคือพิจารณาว่าควรมอบหมายงานใด						
10	การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กร						
11	หลักการมอบหมายงานจะทำให้งานสำเร็จ						
12	การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหารอย่างเป็นระบบ						
13	การมอบหมายงานจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร						
14	การมอบหมายงานจะเป็นไปตามนโยบายของหน่วยเหนือและของโรงเรียน						
15	ผู้บริหารต้องทราบว่าจะมอบหมายคืออะไร						
16	การมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบงานโดยตรงกับผู้รับมอบหมาย						
17	การมอบหมายงานบางงาน ผู้บริหารควรพิจารณาจากคนที่ปฏิบัติงานเดิมเป็นหลัก						
18	ผู้บริหารต้องวางแผนในการใช้คนเพื่อมอบหมายงาน						
หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected)							
19	ผู้บริหารต้องทราบและกำหนดวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน						
20	การมอบหมายงานผู้บริหารต้องกำหนดรายละเอียดและมาตรฐานของงาน						
21	การมอบหมายงานต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน						
22	สิ่งสำคัญที่สุดของการมอบหมายงานคือกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ						
23	ผู้บริหารต้องพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมาย						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
24	ผู้บริหารบางคนกำหนดการทำงานให้เป็นไปตามตนเองและมีมาตรฐานสูงในการวัดผล						
25	การมอบหมายงานพร้อมอำนาจทำให้ผู้รับมอบตัดสินใจทำงานได้ทันที						
26	การมอบหมายงานต้องมีกรอบการทำงานเป็นตัวกำกับ						
27	การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับรูปแบบของการมอบหมายและสถานการณ์						
28	การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นให้งานที่มอบหมายมีประสิทธิภาพ						
29	การวางแผนการทำงานก่อนมอบหมายงานจะทำให้งานประสบความสำเร็จ						
30	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม						
31	การมอบหมายงานเป็นการมุ่งประสิทธิภาพของงาน						
32	เป้าหมายของการมอบหมายงานคือการทำงานประสบความสำเร็จ						
33	การมอบหมายงานต้องมีแผนการดำเนินงาน						
34	ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานและลักษณะของงานที่จะมอบหมาย						
35	การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานมากกว่ากิจกรรม						
36	การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน						
37	กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน						
38	การมอบหมายงานควรนึกถึงผลของงานเป็นหลัก						
39	การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน						
40	การทำงานที่รับมอบหมายต้องทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อไม่เกิดการผิดพลาด						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Partity of Authority and Responsibility)							
41	การมอบหมายงานเป็นอำนาจของผู้บริหาร						
42	การมอบอำนาจจะทำให้งานที่มอบหมายบรรลุตามความรับผิดชอบ						
43	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตามหน้าที่และเป็นไปตามสิทธิ์อย่างถูกต้องโดยมีกรอบงานเป็นตัวกำกับ						
44	ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการมอบอำนาจในการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับมอบ						
45	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ						
46	ผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน						
47	การมอบหมายงานเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความคิดริเริ่ม						
48	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้รับมอบกรณีเรื่องที่ไม่สำคัญ						
49	ผู้รับมอบหมายต้องทำงานตามความสามารถของตนเอง						
50	การมอบหมายงานทำให้พัฒนาทักษะการทำงานและกระตุ้นศักยภาพของผู้รับมอบ						
51	การมอบหมายงานเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และเสริมแรงให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น						
52	การมอบอำนาจต้องมีขอบเขตที่เหมาะสม						
53	การมอบหมายงานคือการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ						
54	ความสำเร็จของงานเกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่และผู้รับมอบมีความรู้ความสามารถ						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
55	การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสทำงานใหม่ๆ						
56	ผู้มอบหมายงานต้องทบทวนอำนาจก่อนมอบหมายงาน						
57	ผู้รับมอบหมายไม่ปฏิบัติเนื่องจากไม่เห็นคุณค่าของงาน						
58	การมอบหมายงานทำให้ผู้บริหารเห็นความสามารถของผู้รับมอบ						
59	การมอบหมายงานเป็นการฝึกทักษะการบริหารให้ผู้รับมอบหมาย						
60	การมอบหมายงานเป็นการไว้วางใจและมั่นใจในตัวของผู้รับมอบหมาย						
61	ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายต้องเข้าใจงานอย่างชัดเจนและตรงกัน						
62	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีประสบการณ์จึงจะได้รับการยอมรับจากผู้อาวุโส						
63	การมอบหมายงานต้องกระจายงานให้ทุกคนมีบทบาทอย่างเท่าเทียมกัน						
64	หลักการของการมอบอำนาจคือเมื่อมอบแล้วต้องเหมือนผู้มอบทำด้วยตัวเอง						
หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)							
65	ผู้รับมอบหมายงานควรมีผู้หัวหน้าเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง						
66	ผู้บริหารต้องกำกับ ดูแลผู้รับมอบหมายและมีความอดทนในการสอนงานให้ผู้รับมอบหมาย						
67	ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายขอบข่ายงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน						
68	ผู้บริหารต้องคอยช่วยเหลือผู้รับมอบหมาย						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
69	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์						
70	การมอบหมายงานเป็นการสอนเทคนิคการทำงานให้ผู้รับมอบ						
71	ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนผู้รับมอบเสมอ						
72	การมอบหมายงานเป็นการสอนความเป็นผู้นำให้ผู้รับมอบหมาย						
73	การมอบหมายงานให้ซ้ำ ๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา						
หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)							
74	การมอบหมายงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการทำให้ผู้รับมอบหมายรับผิดชอบงานมากขึ้น						
75	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้รับมอบหมาย						
76	ผู้บริหารต้องให้กำลังใจหากเกิดความผิดพลาดจากผู้รับมอบและช่วยแก้ไขปัญหานั้นที่						
77	เมื่อผู้รับมอบหมายเสนองานผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด						
78	การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็กบางเรื่องผู้บริหารต้องเป็นผู้ตัดสินใจ						
79	การมอบหมายงานหากไม่ประสบความสำเร็จถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร						
80	ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการทำงานผู้มอบและผู้รับมอบต้องช่วยกันหาทางออก						
81	การมอบหมายงานในอนาคตจะยึดแนวหลักการเดิม ๆ แต่จะมีความรวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
82	การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมายงานมาจากประสบการณ์ของผู้บริหาร						
หลักของสายการบังคับบัญชา (The Scalar Principle)							
83	การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบโครงสร้างขององค์กร						
84	การมอบหมายงานตามลำดับชั้นทำให้ควบคุมการทำงานได้ง่าย						
85	ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ช่วยให้งานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ						
86	การสื่อสารในองค์กรทำให้การทำงานที่มอบหมายสัมฤทธิ์ผล						
87	อำนาจที่ได้รับจากการมอบหมายต้องเป็นที่รับรู้ร่วมกัน						
88	การคัดเลือกผู้รับมอบหมายงานเป็นหน้าที่ของกลุ่มบริหารฝ่ายต่าง ๆ						
89	ผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรในโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการและเป็นที่ยอมรับ						
90	การเรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมายจัดเป็นวัฒนธรรมองค์กร						
91	ผู้บริหารที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบจะง่ายต่อการมอบหมายงาน						
92	การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงความชื่นชมผู้รับมอบหมาย						
93	การมอบหมายงานสามารถใช้สื่อออนไลน์ได้						
94	ผู้บริหารต้องมีวาทศิลป์ในการมอบหมายงาน						
95	การดำเนินงานที่มอบหมายจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับบุคคลในโรงเรียน						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
96	การแก้ปัญหาผิดพลาดที่เกิดจากผู้รับมอบหมาย คือการพูดคุย						
97	การติดตามงานที่มอบหมายจะเป็นไปตามลำดับ ขั้นตามโครงสร้าง						
98	ระบบอาวุโสมีผลต่อการมอบหมายและการ ปฏิบัติงาน						
99	ถ้ามีการปรับเปลี่ยนบุคคลผู้ที่ได้ลำดับถัดไปจะ มาทำหน้าที่แทนทันที						
หลักของข้อยกเว้น (Principle of Exception)							
100	การมอบหมายงานเป็นการสนับสนุนผู้รับ มอบหมาย						
101	การมอบหมายงานต้องมีการประเมินผล อย่างยุติธรรม						
102	การประเมินผลที่มอบหมายงานต้องมี คณะกรรมการประเมินและอยู่ในเกณฑ์ที่ เหมาะสม						
103	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีความรู้ความสามารถ						
104	ผู้รับมอบหมายต้องมีความมั่นใจในตัวเอง						
105	ผู้รับมอบหมายได้รับอิสระจากการทำงานและ ปฏิบัติงานตามแนวของตน						
106	ผู้รับมอบหมายงานจะได้รับความคุ้มครองจากผู้ มอบ						
107	ผู้บริหารสามารถแทรกแซงการทำงานของผู้รับ มอบหมายได้บางกรณี						
108	ผู้บริหารสามารถถอนสิทธิ์ของผู้รับมอบหมาย งานได้หากเกิดความผิดพลาด						
109	ผู้รับมอบหมายมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ทำ						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
110	ผู้รับมอบหมายควรเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจเด็ดขาดได้						
111	การมอบหมายงานต้องให้เกียรติผู้รับมอบหมาย						
112	การติดตามผู้รับมอบหมายเป็นการควบคุมเวลาการทำงาน งบประมาณและป้องกันความผิดพลาด						
113	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงานแต่จะจัดทีมงานช่วย						
114	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับมอบหมายงานในการแก้ไขการทำงาน						
115	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นแทนหรือตัดสินใจในสิ่งการให้ยุติการทำงานได้						
116	หากไม่มีการยอมรับในตัวผู้รับมอบต้องมีการปรับเปลี่ยน						
117	ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย						
118	การปรับเปลี่ยนบุคคลเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้มอบหมายจะเลือกปฏิบัติ						
119	เมื่อมอบหมายงานหากเกิดความผิดพลาดก็ยังคงดำเนินการปรับแก้ไขการทำงานต่อไป						
120	การกำกับติดตามเป็นการส่งเสริมการทำงานของผู้รับมอบหมาย						

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันหลักการมอบหมายงานตามที่คณะของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันหลักการมอบหมายงานตามที่คณะของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบสอบถามเพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามที่คณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามที่คณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์





ที่ ศธ 6812.2/38๙

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันงานวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการยืนยันหลักการมอบหมายงาน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม รหัสนักศึกษา 58252921 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการ
การบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันงานวิจัย เพื่อประโยชน์ใน
การวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

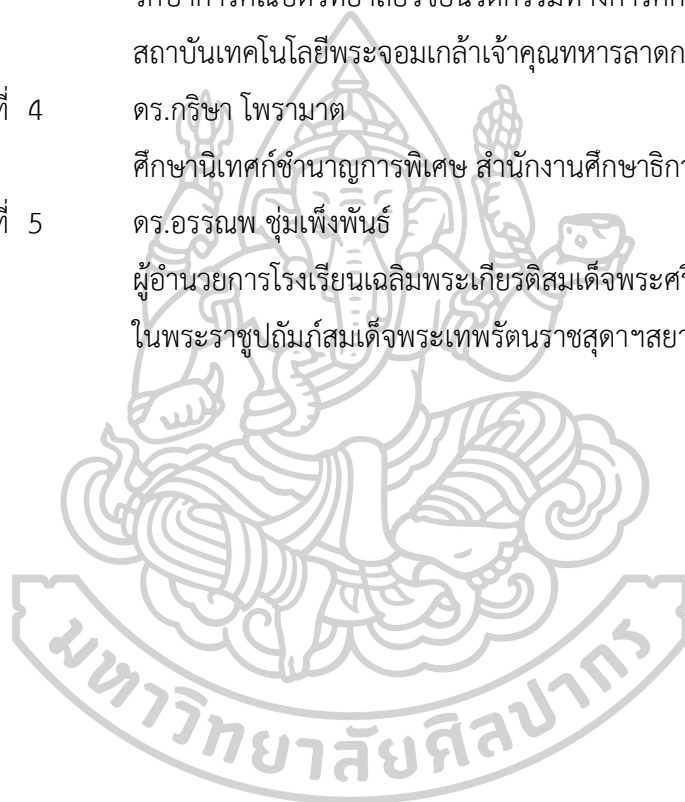
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญที่แสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัย

- ท่านที่ 1 ดร.พิธาน พันทอง
 ผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ
- ท่านที่ 2 ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ
 นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย
- ท่านที่ 3 ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์
 รักษาการคณบดีวิทยาลัยวิจัยนวัตกรรมทางการศึกษา
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ท่านที่ 4 ดร.กฤษา โพรรามาด
 ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี
- ท่านที่ 5 ดร.อรรณพ ชุ่มเพ็งพันธ์
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์สมุทรสาคร
 ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี





**แบบสอบถามเพื่อยืนยัน
หลักการมอบหมายงานตามทัศนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
โดยผู้เชี่ยวชาญ**

ชื่อ – สกุล ผู้เชี่ยวชาญ.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นเพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของงานวิจัยเรื่อง “หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบความแตกต่างหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน 3) เพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีข้อความของการวิจัย 1) องค์ประกอบหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร 2) หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกันหรือไม่ และ 3) ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถยืนยันได้หรือไม่

2. โปรดประเมินเพื่อยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างใต้เครื่องหมายที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดเขียนลงในช่องข้อเสนอแนะ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เห็นด้วย ว่าหลักการมอบหมายงานตามทัศนะผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

ไม่เห็นด้วย ว่าหลักการมอบหมายงานตามทัศนะผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อ	หลักการมอบหมายงาน ตามทัศนะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย
หลักของการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)									
1	หลักการมอบหมายงานต้องมีการกำหนด หน้าที่								
2	การมอบหมายงานต้องเป็นไปตาม วัตถุประสงค์								
3	การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละ ฝ่าย								
4	การมอบหมายงานต้องสอดคล้องกับบุคคล								
5	การมอบหมายงานต้องดำเนินการตาม แผน กลยุทธ์ของโรงเรียน								
6	การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ								
7	การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่าย ๆ								
8	การมอบหมายงานควรเกิดขึ้นในเวลา ที่เหมาะสมและมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ								
9	ขั้นแรกของการมอบหมายงานคือ พิจารณาว่าควรมอบหมายงานใด								
10	การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อ ผู้บริหารในการบริหารองค์กร								
11	หลักการมอบหมายงานจะทำให้งานสำเร็จ								
12	การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหาร อย่างเป็นระบบ								
13	การมอบหมายงานจะถูกกำหนดโดยฝ่าย บริหาร								
14	การมอบหมายงานจะเป็นไปตามนโยบาย ของหน่วยเหนือและของโรงเรียน								
15	ผู้บริหารต้องทราบว่างานที่มอบหมายคือ อะไร								
16	การมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบงาน โดยตรงกับผู้รับมอบหมาย								

ข้อ	หลักการมอบหมายงาน ตามทัศนะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย
31	การมอบหมายงานเป็นการมุ่ง ประสิทธิภาพของงาน								
32	เป้าหมายของการมอบหมายงานคือการทำงานประสบความสำเร็จ								
33	การมอบหมายงานต้องมีแผนการดำเนินงาน								
34	ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานและลักษณะของงานที่จะมอบหมาย								
35	การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานมากกว่ากิจกรรม								
36	การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน								
37	กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน								
38	การมอบหมายงานควรนึกถึงผลของงานเป็นหลัก								
39	การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน								
40	การทำงานที่รับมอบหมายต้องทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อไม่เกิดการผิดพลาด								
หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Parity of Authority and Responsibility)									
41	การมอบหมายงานเป็นอำนาจของผู้บริหาร								
42	การมอบอำนาจจะทำให้งานที่มอบหมายบรรลุตามความรับผิดชอบ								
43	ผู้รับมอบหมายจะมีอำนาจตามหน้าที่และเป็นไปตามสิทธิ์อย่างถูกต้องโดยมีกรอบงานเป็นตัวกำกับ								
44	ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการมอบอำนาจในการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับมอบ								

ข้อ	หลักการมอบหมายงาน ตามทัศนะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย
113	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงาน แต่จะจัดทีมงานช่วย								
114	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับ มอบหมายงานในการแก้ไขการทำงาน								
115	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถมอบหมาย ให้ผู้อื่นแทนหรือตัดสินใจสั่งการให้ยุติการ ทำงานได้								
116	หากไม่มีการยอมรับในตัวผู้รับมอบต้องมี การปรับเปลี่ยน								
117	ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้ เหมาะกับงานที่มอบหมาย								
118	การปรับเปลี่ยนบุคคลเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้ มอบหมายจะเลือกปฏิบัติ								
119	เมื่อมอบหมายงานหากเกิดความผิดพลาด ก็ยังคงดำเนินการปรับแก้ไขการทำงาน ต่อไป								
120	การกำกับติดตามเป็นการส่งเสริมการ ทำงานของผู้รับมอบหมาย								

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์						
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หลักการนิยามหน้าที่ (Principle of Functional Definition)																	
1	การมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงานของแต่ละฝ่าย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
2	การมอบหมายงานต้องสอดคล้องกับบุคคล	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
3	การมอบหมายงานต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
4	การมอบหมายงานช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
5	การมอบหมายงานเริ่มจากงานง่าย ๆ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
6	การมอบหมายงานควรเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมและมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
7	ขั้นแรกของการมอบหมายงานคือพิจารณาว่าควรมอบหมายงานได้	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง				เหมาะสม				เป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
8	การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
9	หลักการมอบหมายงานจะทำได้ง่าย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
10	การมอบหมายงานต้องเป็นการบริหารอย่างเป็นระบบ	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
11	การมอบหมายงานจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
12	การมอบหมายงานจะปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยเหนือและของโรงเรียน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
13	ผู้บริหารต้องทราบงานที่มอบหมายคืออะไร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
14	การมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบหมายโดยตรงกับผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์						
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
15	ผู้บริหารต้องวางแผนในการใช้คนเพื่อมอบหมายงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
หลักการคาดการณ์ความสำเร็จในการปฏิบัติ (Principle of Result Expected)																	
16	ผู้บริหารต้องทราบและกำหนดวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
17	การมอบหมายงานผู้บริหารต้องการกำหนดรายละเอียดและมาตรฐานของงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
18	การมอบหมายงานต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
19	สิ่งสำคัญที่สุดของการมอบหมายงานคือกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
20	ผู้บริหารต้องพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงาน ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง				เหมาะสม				เป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
21	ผู้บริหารบางคนกำหนดการทำงานให้ไป ตามตนเองและมีมาตรฐานสูงในการวัดผล	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
22	การมอบหมายงานพร้อมอำนาจให้ผู้รับ มอบตัดสินใจทำงานได้ทันที	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
23	การมอบหมายงานต้องมีกรอบการทำงาน เป็นตัวกำกับ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
24	การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับรูปแบบของการ มอบหมายและสถานการณ์	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
25	การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นให้งานที่ มอบหมายมีประสิทธิภาพ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
26	การวางแผนการทำงานก่อนมอบหมายงาน จะทำให้งานประสบความสำเร็จ	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
27	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานและ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง				เหมาะสม				เป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
28	การมอบหมายงานเป็นการมุ่งประสิทธิภาพของงาน	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
29	เป้าหมายของการมอบหมายงานคือการทำงานประสบความสำเร็จ	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
30	การมอบหมายงานต้องมีแผนการดำเนินงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
31	ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานและลักษณะของงานที่จะมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
32	การมอบหมายงานควรมุ่งผลงานมากกว่ากิจกรรม	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
33	การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
34	กำหนดการวัดผลการทำงานให้ชัดเจน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
35	การมอบหมายงานควรมุ่งถึงผลของงานเป็นหลัก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
36	การกำหนดขอบข่ายงานเป็นการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง				เหมาะสม				เป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
43	การมอบหมายงานทำให้พัฒนาทักษะการทำงานและการทำงานและการกระตุ้นศักยภาพของผู้รับมอบ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
44	การมอบหมายงานเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและเสริมแรงให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
45	การมอบอำนาจต้องมีขอบเขตที่เหมาะสม	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
46	การมอบหมายงานคือการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
47	ความสำเร็จของงานเกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่และผู้รับมอบมีความสามารถ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
48	การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสทำงานใหม่ ๆ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์						
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
49	ผู้มอบหมายงานต้องพบทบทวนอำนาจก่อนมอบหมายงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
50	การมอบหมายงานทำให้ผู้บริหารเห็นความสามารถของผู้รับมอบ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
51	การมอบหมายงานเป็นการฝึกทักษะการบริหารให้ผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
52	การมอบหมายงานเป็นการไว้วางใจและมั่นใจในตัวของผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
53	ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายต้องเข้าใจงานอย่างชัดเจนและตรงกัน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
54	หลักการของการมอบอำนาจคือเมื่อมอบแล้วต้องเหมือนผู้มอบทำด้วยตัวเอง	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน												
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)														
55	ผู้รับมอบหมายงานควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง	5	100	-	5	100	-	5	100	-	5	100	-	-
56	ผู้บริหารต้องกำกับดูแลผู้รับมอบหมายและมีความอดทนในการสอนงานให้ผู้รับมอบหมาย	5	100	-	5	100	-	5	100	-	5	100	-	-
57	ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายของช่วยงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน	5	100	-	5	100	-	5	100	-	5	100	-	-
58	ผู้บริหารต้องคอยช่วยเหลือผู้รับมอบหมาย	5	100	-	5	100	-	5	100	-	5	100	-	-
59	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	20
60	การมอบหมายงานเป็นการสอนเทคนิคการทำงานให้ผู้รับมอบ	5	100	-	5	100	-	5	100	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง				เหมาะสม				เป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
61	ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนผู้รับมอบเสมอ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
62	การมอบหมายงานเป็นการสอนความเป็นผู้นำให้ผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
63	การมอบหมายงานให้ช้า ๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ (Principle of Absoluteness of responsibility)																	
64	การมอบหมายงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจอย่างเป็นทางการทำให้ผู้รับมอบหมายรับผิดชอบงานมากขึ้น	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
65	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
66	ผู้บริหารต้องให้กำลังใจหากเกิดความผิดพลาดจากผู้รับมอบและช่วยเหลือปัญหาทันที	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน													
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์				
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
67	เมื่อผู้รับมอบหมายเสนองานผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	-	-
68	การมอบหมายงานในโรงเรียนขนาดเล็กบางเรื่องผู้บริหารต้องเป็นผู้ตัดสินใจ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	-	-
69	การมอบหมายงานหากไม่ประสบความสำเร็จถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60
70	ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการทำงานผู้มอบและผู้รับมอบต้องช่วยกันหาทางออก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100
71	การมอบหมายงานในอนาคตจะยืดหยุ่นหลักการเดิม ๆ แต่จะมีความรวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100
72	การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมายงานมาจากประสบการณ์ของผู้บริหาร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงาน ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์						
		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย			
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หลักของสเกลบังคับปัญหา (The Scalar Principle)																	
73	การมอบหมายงานเป็นไปตามระบบ โครงสร้างขององค์กร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
74	การมอบหมายงานตามลำดับขั้นทำให้ ควบคุมการทำงานได้ง่าย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
75	ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ ช่วยให้งานที่มีมอบหมายประสบความสำเร็จ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
76	การสื่อสารในองค์กรทำให้การทำงานที่ มอบหมายสัมฤทธิ์ผล	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
77	อำนาจที่ได้รับจากการมอบหมายต้องเป็นที่ รับรู้ร่วมกัน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
78	การคัดเลือกผู้รับมอบหมายงานเป็นหน้าที่ ของกลุ่มบริหารฝ่ายต่าง ๆ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์						
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
79	ผู้ที่รับมอบหมายต้องได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรในโรงเรียนในรูปแบบของคณะกรรมการและเป็นที่ยอมรับ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
80	การเรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมายจัดเป็นวัฒนธรรมองค์กร	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
81	ผู้บริหารที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบจะถ่ายทอดการมอบหมายงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
82	การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงความชื่นชมผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
83	การมอบหมายงานสามารถใช้อีเมลได้	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
84	ผู้บริหารต้องมีวาทศิลป์ในการมอบหมายงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
85	การดำเนินงานที่มอบหมายจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรในโรงเรียน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง				เหมาะสม				เป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
86	การแก้ปัญหาผิดพลาดที่เกิดจากผู้รับมอบหมายคือการพูดคุย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
87	การติดตามงานที่มอบหมายจะเป็นไปตามลำดับขั้นตามโครงสร้าง	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
88	ระบบอาวุโสมีผลต่อการมอบหมายและการปฏิบัติงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
89	ถ้ามีการปรับเปลี่ยนบุคคลผู้ที่ได้ลำดับถัดไปจะทำหน้าที่แทนทันที	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
หลักข้อยกเว้น (Principle of Exception)																	
90	การมอบหมายงานเป็นการสนับสนุนผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
91	การมอบหมายงานต้องมีการประเมินผลอย่างยุติธรรม	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์						
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
92	การประเมินผลที่มอบหมายงานต้องมีคณะกรรมการประเมินและอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
93	ผู้รับมอบหมายงานต้องมีความรู้ความสามารถ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
94	ผู้รับมอบหมายต้องมีใจในตัวเอง	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
95	ผู้รับมอบหมายได้รับอิสระจากการทำงานและปฏิบัติตามแนวของตน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
96	ผู้รับมอบหมายงานจะได้รับความคุ้มครองจากผู้มอบ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
97	ผู้บริหารสามารถแทรกแซงการทำงานของ ผู้รับมอบหมายได้บ้างกรณี	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
98	ผู้บริหารสามารถอนุมัติของผู้รับมอบหมายงานได้หากเกิดความผิดพลาด	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์						
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
99	ผู้รับมอบหมายมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ทำ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
100	ผู้รับมอบหมายควรเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจเด็ดขาดได้	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
101	การมอบหมายงานต้องเกี่ยวข้องกับผู้ที่รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
102	การติดตามผู้รับมอบหมายเป็นการควบคุมเวลาการทำงาน งบประมาณและป้องกันความผิดพลาด	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
103	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะไม่ปลดจากงานแต่จะจัดทีมงานช่วย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
104	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้รับมอบหมายงานในการแก้ไขการทำงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 22 ผลการยืนยันหลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	หลักการมอบหมายงาน ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้าน															
		ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์						
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
105	หากผู้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นแทนหรือตัดสินใจสั่งการให้ยุติการทำงานได้	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
106	หากไม่มีการยอมรับในตัวผู้รับมอบต้องมีการปรับเปลี่ยน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
107	ผู้บริหารต้องกล้าในการปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะกับงานที่มอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
108	การปรับเปลี่ยนบุคคลเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้มอบหมายจะเลือกใช้ปฏิบัติ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
109	เมื่อมอบหมายงานหากเกิดความผิดพลาดก็ยังคงดำเนินการปรับแก้ไขการทำงานต่อไป	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
110	การกำกับติดตามเป็นการส่งเสริมการทำงานของผู้รับมอบหมาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววรรณสิริ สร้างเอี่ยม
วัน เดือน ปี เกิด	26 สิงหาคม 2513
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2529 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
	พ.ศ. 2531 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2535 ครุศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2544 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย (ภาษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
	พ.ศ. 2559 กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
	พ.ศ. 2537 – 2540 ครู กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย โรงเรียนเชียงกลมวิทยา อำเภอปากชม จังหวัดเลย
	พ.ศ. 2540 – 2545 ครู กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย โรงเรียนสตรีศึกษา 2 อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
	พ.ศ. 2545 – 2559 ครู กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย โรงเรียนแหลมบัววิทยา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
	พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน ครู กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 99/557 หมู่ 6 ตำบลบางแถม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

