การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7

THE STUDY OF STATES AND PROPLEMS IN JOB ASSIGNMENT OPERATIONAL PROCESS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN LUMTAMENCHAI DISTRICT UNDER THE OFFICE OF NAKHONRATCHASIMA EDUCATIONAL SERVICE AREA 7

ธีรภัทร มูลเทพ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 72) เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนในสถานศึกษานครราชสีมา เขต 7 แต่งตั้งเป็นหัวหน้างานตามขอบข่ายการบริหารงาน 4 งาน รวมทั้งสิ้น 110 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นฉบับ 0.97 แล้วนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สรุปผลการวิจัยพบว่า

1. วิเคราะห์ผลของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ น้อยที่สุด ส่วนหัวหน้างานทั้ง 4 ด้าน มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลเท่ากัน

2. ผลการวิเคราะห์ด้านสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ด้านปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the job assignment operational process of primary school administrators in Lumtamanchai district, Nakhonratchasima Educational Service Area Office 7, and 2) study problem in job assignment operational process of primary school administrators in Lumtamanchai district, Nakhonratchasimar Educational Service Area Office 7.

The samples consisted of 110 primary school administrators and teachers, evaluated to 100 percent by purposive sampling method. Data collecting technique was a 5-point rating scale questionnaire with confidential level of 0.97, then computerizing analyzed in term of mean and standard deviation.

The findings were as follows:

1. A status of the sample group was teachers more than administrators. The small size school had more responding on questionnaire than the medium size school and the large size school in order. The four chiefs of department were the equal questionnaires responding.

2. Analyzed the state of job assignment operational process of primary school administrators by each factor and in total, both results were at a high level.

3. Analyzed the problem of job assignment operational process of primary school administrators by each factor and in total, both results were at a high level.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 มาตรา 39 บัญญัติไว้ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรงจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทุกด้าน ทำให้สะดวกและมีความคล่องตัวยิ่งขึ้นการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมืออาชีพ ซึ่งภารกิจหลักของผู้บริหารคือการบริหารงานที่จะต้องดำเนินการให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของครู อาจารย์และบุคลากรในโรงเรียนผู้บริหารจะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานมีการแบ่งงานให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมรับผิดชอบอย่างเป็นระบบผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์ศิลป์ และทักษะในการบริหารจัดการอย่างรอบด้าน

การบริหารองค์การใดก็ตามจะพบว่าภารกิจความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้นมีมากมายเกินกว่าที่ผู้บริหารจะปฏิบัติเองได้ต้องมีผู้ร่วมงานหรือผู้ช่วยงานอีกหลายคนที่มีส่วนให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะและเทคนิคในการมอบหมายงาน (Delegation) ให้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับไปปฏิบัติจึงมีความจำเป็นมากประกอบกับผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ต้องการมีอิสระในการทำงานและอำนาจการตัดสินใจบางอย่างเกี่ยวกับงานที่เขาต้องรับผิดชอบ

ดังนั้นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการมอบหมายงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยผู้บริหารได้เป็นอย่างมากทีเดียวการมอบหมายงานเป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตให้ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายงานจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผนและสั่งการรวมทั้งทำการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ภายในงานที่เกี่ยวข้องกับตนโดยที่ผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรผู้รับมอบหมายงานมีสิทธิทำการตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของเขา(ธงชัย กี่สุขพันธ์ 2530: 45)

การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นทางนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันโดยเริ่มต้นจากการมีเจตคติที่ดีในการมอบหมายงาน เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นการยอมปล่อยอำนาจให้ผู้อื่น การไว้วางใจ พร้อมกันนั้นผู้บริหาร หรือผู้มอบหมายงานจะต้องดำเนินการมอบหมายงานให้ถูกหลักและกระบวนการ อันได้แก่การคิดวิเคราะห์และวางแผนมอบหมายงาน กำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน คัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน กำหนดระดับอำนาจหน้าที่ กำหนดวิธีการควบคุมที่เหมาะสม ดูแลสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นกำลังใจ การให้ความสำคัญกับบุคคลที่เลือกให้ปฏิบัติงานและประการสำคัญต้องมอบหมายงานให้คนที่คิดว่าเหมาะสม ตามคำกล่าวภาษาอังกฤษที่ว่า “Put the right man on the right job” หรือการเป็นผู้บริหารที่รู้จักเลือกใช้คนจึงเป็นหนทางที่จะช่วยให้อุ่นใจได้ว่างานอาจเสร็จไปแล้วถึงครึ่ง(ธงชัย สันติวงษ์ 2532: 74)

การมอบหมายงานของผู้บริหารมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นสำหรับการพัฒนาและแก้ปัญหาสำคัญๆ ที่เกิดขึ้น การมอบหมายงานเป็นการมอบสิ่งต่างๆ ให้คนทำการบริหารงานคือการทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลโดยผ่านปัจเจกบุคคลและทีมงานเป็นการง่ายที่จะมองเห็นว่าทั้งสองสิ่งนี้เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดและเป็นสิ่งที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้บริหารที่ไม่มอบหมายงานนั้นก็เท่ากับว่าเขาไม่ได้บริหารอะไรเลย (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543: 15)

สังคมไทยเราหรือผู้บริหารโรงเรียนยังมองข้ามความสำคัญของการมอบหมายงานบ่อยครั้งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะทำงานเสียเองเพื่อนำไปเสนอเป็นผลงานและความดีความชอบประจำปีโดยเฉพาะในวงราชการแล้ว การมอบหมายงานก็ยิ่งยากที่จะมีการปฏิบัติ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543: คำนำ) ผู้บริหารจำนวนมากที่มีความเชื่อบางประการทำให้ไม่มอบหมายงาน เช่น ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยตนเองหรือกลัวว่า จะสูญเสียอำนาจ เมื่อมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปหรือผู้บริหารต้องการให้องค์การเห็นว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญขององค์การ ต้องการแสดงให้องค์การเห็นว่าถ้าขาดตนเองแล้วงานที่ทำอยู่จะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้จึงนำงานนั้นมาทำเสียเองไม่ยอมมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา(ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ 2540: 117)

ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น (แสวง จันทร์ซุย 2542) พบว่า ได้ให้ความสำคัญกับการร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติร่วมตัดสินใจและร่วมประเมินผล วิธีการบริหารต้องให้ความสำคัญการมอบหมายงานตามความถนัดและเหมาะสมคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารคือมีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

จากผลการวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการทำให้เห็นความสำคัญของการมอบหมายงานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ซึ่งมี โรงเรียนในสังกัด 22 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 26 คน ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้นยังไม่ปรากฏว่ามีการวิจัยในเรื่องการมอบหมายงานนี้ แต่อย่างใด ผู้วิจัยในฐานะนักศึกษามหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา และในฐานะครูผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต7 ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใดโดยการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนใน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิเคราะห์งานก่อนมอบหมายงาน ขั้นการวางแผนการมอบหมายงานขั้นการคัดเลือกบุคคลเพื่อมอบหมายงาน ขั้นการดำเนินการมอบหมายงาน และขั้นการติดตามผลการมอบหมายงาน

ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนและเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 7
2. เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 7

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย แบ่งการดำเนินการศึกษา ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ สอบถามครูผู้สอนถามครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการตาม กระบวนการมอบหมายงาน 5 ขั้นตอน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ สอบถามครูผู้สอน และผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงาน 5 ขั้นตอน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชาการที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ปีการศึกษา 2552 จำนวน 22 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษาที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน ตามขอบข่ายการบริหารงาน 4 งานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 88 คน รวมทั้งสิ้น 110 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนมี 5 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษาที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานตามขอบข่ายการบริหารงาน 4 งานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฝ่ายละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 110 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นมาเอง จำนวน 1 ฉบับ โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยยึดกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ โดยทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ สอบถามครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 7 เกี่ยวกับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน 5 ขั้นตอนคือ ขั้นการวิเคราะห์งานก่อนมอบหมายงาน ขั้นการวางแผนการมอบหมายงาน ขั้นการคัดเลือกบุคคลเพื่อมอบ
หมายงาน ขั้นการดำเนินการมอบหมายงาน และขั้นการติดตามผลการมอบหมายงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ สอบถามครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 7 เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน 5 ขั้นตอนคือ ขั้นการวิเคราะห์งานก่อนมอบหมายงาน ขั้นการวางแผนการมอบหมายงาน ขั้นการคัดเลือกบุคคลเพื่อมอบหมายงาน ขั้นการดำเนินการมอบหมายงาน และขั้นการติดตามผลการมอบหมายงาน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

นำแบบสอบถามฉบับร่าง เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมของแบบสอบถาม แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เสนอแนะ

นำแบบสอบถามที่ผ่านคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขแล้ว ตามที่คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟ่า (Alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ในเดือนเมษายน 2553
3. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่และคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงาน 5 ขั้นตอน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 7 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งโดยรวม รายด้าน และรายข้อ
3. การวิเคราะห์จากแบบสอบถามความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายเปิด

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอนตอบแบบสอบถามมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน จากโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุดรองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่น้อยที่สุด และครูผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานทั้ง 4 งาน ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่ากัน
2. สรุปผลการวิเคราะห์ สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาโดยรวม อยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. สรุปการวิเคราะห์ ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยรวมและรายด้าน พบว่ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน

การวิเคราะห์งานก่อนมอบหมายงาน

ด้านการมอบหมายงานให้ครูและหัวหน้าแผนงาน/โครงการและครูปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียน การมอบหมายงาน เป็นการส่งเสริมให้สถานศึกษามีการตื่นตัวในการมอบหมายงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การมอบหมายให้ฝ่ายแผนงานรับผิดชอบ เตือนผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการโครงการล่วงหน้า เพื่อกระตุ้นให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง การกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบหัวหน้าผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนอาจต้องมีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ช่วยในการดำเนินการตามแผนหรือการจัดทำแผนดำเนินการ โดยการมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องให้สภาพปัญหาการมอบหมายงาน ปัญหาจากการมอบหมายงานโครงการต่างซ้ำซ้อน กับงานรับผิดชอบกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีจำนวนชั่วโมงรับผิดชอบเกินอยู่แล้ว

การวางแผนการมอบหมายงาน

สถานภาพการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนงาน/โครงการและครูปฏิบัติการสอนในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียน ที่ศึกษา พบว่า ขั้นเตรียมวางแผน ขั้นติดตาม ประเมินผลและปรับแผน โดยส่วนรวมสภาพการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ขั้นวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาขั้นกำหนดแผนงานขั้นจัดทำแผนและขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน ขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยส่วนรวมมีสภาพการปฏิบัติไม่ต่อเนื่องทัศนะต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน การปฏิบัติไม่ชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ของหัวหน้าแผนงานโครงการและครูปฏิบัติการสอนด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องแผนและส่วนประกอบของแผน ครูยังไม่ตระหนักในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติประจำปี แผนปฏิบัติการประจำปีจึงมีไว้เพื่อตรวจเท่านั้น และมีการปฏิบัติบ้างบางโครงการ ขาดการประสานงาน ไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องขอบข่ายส่วนประกอบของแผน ไม่ให้ความสนใจการดำเนินงานตามแผนงานโครงงานของโรงเรียน ไม่ค่อยอุทิศเวลาให้แก่การวางแผนดำเนินงานของโรงเรียน

คัดเลือกบุคคลเพื่อมอบหมายงาน

บุคคลที่ควรได้รับการมอบหมายงาน หัวหน้าแผนงาน/โครงการและครูปฏิบัติการสอนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการมอบหมายงาน ได้แก่ การมอบหมายงานควรเป็นไปตามความถนัดและความสามารถของบุคลากร และควรมีการประชุมชี้แจงเพื่อให้บุคลากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการมอบหมายงานและร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น การมอบหมายหน้าที่ ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความสมัครใจและรับผิดชอบสูงและลดงานด้านอื่นลงบ้าง ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ควรมีการประชุมสัมมนาร่วมกันอย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องการนำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขด้านการมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 การวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมและรายด้าน ปรากฏผลด้านการดำเนินงานตามกระบวนการมอบหมายงานดังนี้

สถานศึกษาสามารถดำเนินงานให้ได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถการบริหารจัดการตลอดจนการมอบหมายงานของผู้บริหารที่จะดำเนินการให้ผู้ร่วมงานร่วมมือปฏิบัติงานให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

การบริหาร เป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารไม่ดีจะกระทบกระเทือนส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 253522)

งานบริหารมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การทุกประเภท ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพของการบริหารเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวของแต่ละองค์การได้เป็นอย่างดี การบริหารการศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ในด้านของการกำหนดรูปแบบและเทคนิควิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการใช้กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา (วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2537: 8)

จากคำกล่าวของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารโรงเรียน สรุปได้ว่าการศึกษามีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนในชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศ การบริหารจัดการศึกษาที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคนในชาติได้อย่างมีคุณภาพ

อย่างไรก็ตามกระบวนการมอบหมายงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยให้มีเป้าหมายสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารองค์กรทางการศึกษา ถ้ากระบวนการมอบหมายงานเกิดคุณภาพประสิทธิภาพได้ก็จะทำให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการทางการศึกษา โดยกระบวนการนั้นมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์งานก่อนการมอบหมายงาน ขั้นการวางแผนการมอบหมายงาน ขั้นการคัดเลือกบุคลากร เพื่อมอบหมายงาน ขั้นการดำเนินการมอบหมายงานและขั้นติดตามผลการมอบหมายงาน นอกจากนั้น การติดตามผลการมอบหมายงานเป็นการควบคุม กำกับติดตามงานเพื่อทราบความก้าวหน้าของงาน หรือทราบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อให้ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารอาจกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการดำเนินงานเป็นครั้งคราวหรือให้มีการรายงานเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลงแล้ว เพื่อความสะดวกของผู้บริหารในการตรวจสอบผลงานว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ได้มอบหมายไปมากน้อยเพียงใด ซึ่งได้มีผู้วิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน ยุพิน ญาณะประเสริฐ (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่มีการมอบหมายงาน โดยมีการวิเคราะห์งานก่อนมอบหมายงาน มีการางแผนการมอบหมายงาน มีการคัดเลือกบุคลาการเข้ารับการมอบหมายงาน มีการดำเนินการมอบหมายงานและมีการติดตามผลการมอบหมายงานอยู่ในระดับสูง แสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการมอบหมายงานอย่างไรก็ตามหากจะเพิ่มประสิทธิภาพการมอบหมายงานของผู้บริหารให้สูงขึ้น ผู้บริหารควรให้อิสระและเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ไม่ควรมอบหมายงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการและผู้บริหารควรมีข้อมูลของบุคลากรโดยละเอียดและสอดคล้องกับงานวิจัยของ แสวง จันทร์ซุย (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งานของอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นและเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนอยู่ในระดับมากปัญหาและอุปสรรคในการมีส่วนร่วมการบริหารงานโรงเรียนทั้งจากผู้บริหาร อาจารย์และวิธีการบริหารอยู่ในระดับน้อย อาจารย์ในโรงเรียน

ประถมศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่าอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำตา ราชมณี (2537) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการบริหารในงานบริหารทุกงานในระดับมาก และครูผู้บริหารและวิธีการบริหารไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วมของครูมากนัก ผู้บริหารและครูผู้สอน ประเมินการมีส่วนร่วมของครู และปัญหาของการมีส่วนร่วมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน การตัดสินใจให้ความสำคัญกับงานวิชาการมากที่สุดและโรงเรียนควรใช้วิธีการมอบหมายงานตามความถนัดและโดยความสนใจนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของการวิจัยต่างประเทศ ดังนี้ แวง (Wange. 1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของการตัดสินใจ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับหัวหน้างาน จากบริษัทผู้ประกอบการที่อยู่ในประเทศจีน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในระดับผู้บริหารจะมีผลดีต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ตลอดจนขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจ และยังได้สรุปว่าการให้อำนาจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใย (Empowerment) ให้แก่พนักงานจะเป็นการเพิ่มทักษะในเรื่องของการตัดสินใจ ซึ่งทักษะความสามารถในการตัดสินใจที่ดีจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ Yueh-Yun, Wu (1994) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจ ความพึงพอใจ กับ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้ของครูโรงเรียนรัฐบาลในรัฐ Pennsylvnai พบว่า การมอบอำนาจกับความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กัน

จากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่าสภาพการมอบหมายงานของผู้โรงเรียนประถมศึกษาเห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในเชิงบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ และการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. เป็นข้อมูลเสนอแนะด้านสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนา
2. ผลงานการวิจัยเป็นแนวทางเสนอแนะต่อเขตพื้นที่การศึกษาทั่วไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนอื่นๆ ในขนาดต่างกัน
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการมอบหมายงานจากโรงเรียน ขนาดกลาง ขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ว่าเป็นอย่างไร
3. ควรศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพกับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา

บรรณานุกรม

กานต์ กุณาศล. (2542). **การประถมศึกษา.** กาญจนบุรี: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.

กิติมา ปีดีดิลก. (2532). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.

คำตา ราชมณี. (2537). **การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา. ขอยแก่นบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิยาลัยขอนแก่น.

ชาญชัย อาจนสมาจาร. (2536). **ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์. (2543). **การมอบหมายงาน.** กรุงเทพฯ: เอ็เปอร์เน็ท.

ชูศรี สนิทประชากร. (2536). **การประถมศึกษา.** กรุงเทพฯ: กรุงสยามพรินติ้งกรุ๊ฟ.

ธงชัย สันติวงษ์. (2532). **การบริหาร คิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ สิ่งพิมพ์ไทย.

_____. (2539). **องค์การและการบริหารการศึกษา การจัดการแผนใหม่.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2543). **องค์การและการบริหาร.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:สุวีริยาสาส์น.

ประพันธ์ สุริหาร. (2535). **ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร.** ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพฯ: สหมิตรออเซท.

พงศ์สัณห์ ศรีสมทรัพย์และชนิดา ศรมณี. (2539). **หลักการจัดองค์การและการจัดการ** พิมพ์ครั้งที่ 8.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พิเชษฐ์ สิทธิอำนวย. (2537). **การมอบหมายงาน กุญแจสู่ความสำเร็จในการจัดการ**กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **การจัดการยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ยุพิน ญาณประเสริฐ. (2541). **การมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษจังหวัดเชียงราย.** วิทยาพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เยาวภา เดชะคุปต์. (2542). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย.** กรุงเทพฯ: แม็ค.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วรนารถ แสงมณี. (2544). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ระเบียงทองการพิมพ์.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2537). **การวิเคราะห์กระบวนการจัดการฝึกงานตามหลักสูตรประกาศนียบัตวิชาชีพสูงสายวิชาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริจันบำรุง. (2549). **การศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานความร่วมมือกับสถานประกอบการ** (ทวิภาคี) อาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา สารนิพนธ์ (สาขาวิชาบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรินครินทรวิโรฒ

ศิริพร พงศ์รัโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: เทคนิค 19.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). **การบริหารสำนักงานบทใหม่.** กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต.

สมยศ นาวีการ. (2544). **การบริหาร.** กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2532). **ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองโครงการอบรมผู้บริหารและช่วยผู้บริหารสถานศึกษา เล่มที่ 1-8.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

_____. (2536). **คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**กรุงเทพฯ: กองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้องรับการประเมินภายนอก.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

สุพัตรา สุภาพ. (2538). **เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:ธรรมนิติ

สุภาพร พิศาลบุตร. (2544). **การวิเคราะห์.** กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2544). **ศิลปะการใช้อำนาจบริหาร.** กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.

เสนาะ ติเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

แสวง จันทร์ชุย. (2542). **การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกกาจังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ศึกษาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อมรชัย ตันติเวช. (2536). “การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย”. ใน **เอกสารการสอนหน่วยที่ 1-4.** หน้า 79-103. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2530). **การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ.**กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์น.

_____. (2538). **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.**พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:รุ่งเรืองสาส์น.

Carrell, Michael R.; & Frank, E. Kuzmits. (1986). **Personnel: Human resource management.** 2nd ed. Columbus, Ohio: Merrill.

Dessler, Gary. (1984). **Personnel Management.** 3rd ed. Reston, Va: Reston.

Fayol, Henri. (1967). **General and Industrial Management.** London: Pitman.

Ghorpade, Jai. (1988). Job analysis: A Handbook for the human resource director. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Gregg, Russell T. (1957). **The administrative process.** New York: Harper & Row.

Massie, J.L. (1971). **Essentials of management.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Wange, L. (1994). **Organizational Decision Making and Competence Utilization Among Chinese Managers.** Journal of Management Psychology, 9(7), 17-24.

Yueh-Yun, Wu. (1994). **Relationships among teachers’ perceptions of empowerment.** Job satisfaction. And organizational commitment in public schools. Doctoral Dissertation, The Pensylvania State University.