

หลักการ ทฤษฎี และกระบวนการบริหารงานวิชาการ

นำเสนอเมื่อ : 8 ธ.ค. 2552

หลักการ ทฤษฎี และกระบวนการบริหารงานวิชาการ

การบริหารโดยทั่วไปมีความมุ่งหมายเพื่อต้องการให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การบริหารจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งมีเทคนิควิธีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยหลักการและกระบวนการ ก่อนที่จะกล่าวถึงหลักการและกระบวนการจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของการบริหารและงานวิชาการ ดังนี้

2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารงานวิชาการ

การบริหารในฐานะที่เป็นศาสตร์ (Science) ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎี หลักการและเหตุผล

จำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการ การบริหารมีความหมายและความสำคัญตามที่คนต่าง ๆ เช่นแคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and Others. 1976 : 137) ได้กล่าวถึงการบริหาร หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติได้ดำเนินงานจนเสร็จสิ้น ได้ผลงานตามที่ต้องการ ไชมอน (Simon. 1976 : 1) ได้กล่าวถึงการบริหารว่าเป็นศิลป์ในการปฏิบัติงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้สมพงษ์

เกษมสิน (2517 : 6)

ได้กล่าวถึงการบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources)

มาประกอบกันตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration)

ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผล และการนำไปปรับปรุงพัฒนา

เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กร

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหนึ่งในหลาย ๆ งานในหน่วยงานหรือสถานศึกษา

ซึ่งนักการศึกษาให้ความหมายไว้นานาทัศนะ ภิญญู สาทร (2523 : 436)

เห็นว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนให้เกิดผลดีแก่นักเรียน และมีประสิทธิภาพสูงสุด อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 76)

กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่าเป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้อผลดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 16) ได้แสดงทัศนะว่า

การบริหารงานวิชาการมองในแง่ของกระบวนการ หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จึงสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมในงานวิชาการ

ซึ่งเป็นภารกิจหลักให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนหรือผู้รับบริการ กระบวนการดังกล่าวนี้ ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบโครงสร้าง และการกำหนดบทบาทหน้าที่ การจัดดำเนินงานทางวิชาการ การผลิตสื่อและอุปกรณ์การศึกษา

การวัดและประเมินผล
การจัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ
การจัดแหล่งหรือศูนย์สารสนเทศ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ และการนิเทศภายในเพื่อให้งานวิชาการมีคุณภาพ

2.2 หลักการบริหารงานวิชาการ

หลักการบริหารงานวิชาการเป็นแนวคิดเพื่อปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ

จำเป็นต้องมีหลักการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

2.2.1 หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management) เป็นการบริหารงานเพื่อนำไปสู่

ความเป็นเลิศทางวิชาการ
องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัดคือผลผลิตและกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ
พัฒนาศักยภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น
โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

หลักการไคเซ็น (KAIZEN)
มีเป้าหมายในการเสนอแนะเพื่อแสดงถึงคุณภาพไว้ 6 ประการ

(รุ่ง แก้วแดง. 2538 : 144-145)

- 1) ผลผลิตเพิ่มขึ้น
- 2) คุณภาพสูงขึ้น
- 3) ต้นทุนลดลง
- 4) ตรงตามเวลาที่กำหนดหรือประหยัดเวลามากขึ้น
- 5) มีความปลอดภัยมากขึ้น
- 6) บุคลากรและผู้รับบริการมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น

หลักการของไคเซ็นมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) สังเกต ค้นหาจุดที่เป็นปัญหา เช่น ความสูญเปล่า ความไม่สม่ำเสมอ สดวิสัย

เช่น ปัญหาด้านคุณภาพ ต้นทุนสูง ความปลอดภัยน้อย เวลาตองลาซาอยู่เป็นประจำ

- 2) สืบสวน ตรวจสอบ สภาพการณ์ปัจจุบัน
- 3) คิดค้น
ออกความคิดว่าหากทำเช่นนี้แล้วจะเป็นอย่างไรบ้าง
- 4) สะสาง การจัดระบบ จัดหมวดหมู่
- 5) ปฏิบัติ ดำเนินการปรับปรุง
โดยทดลองทำและสังเกตดูว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร
- 6) ติดตามตรวจสอบประสิทธิผล จนกว่าผลลัพธ์จะคงที่
- 7) สรุป ทำรายงาน เขียนข้อเสนอแนะ

2.2.2 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้

พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอตลอดเวลา โดยทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมเสนอแนะปรับปรุงและพัฒนา หลักการมีส่วนร่วมต้องการให้ทุกคนได้ร่วมกันทำงาน ซึ่งลักษณะของงานวิชาการต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย อาจดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งจะมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจาก การรวมคิด ร่วมทำ และรวมประเมินผล

2.2.3 หลักการ 3 องค์ประกอบ (3-E_s) ได้แก่ ประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล และประหยัด

- 1) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เป็น

ไปตามขั้นตอนและกระบวนการ

มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรในขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้
มีประสิทธิภาพเหนือไปที่กระบวนการ (Process)
การใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

- 2) **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ได้ผลผลิต (Outputs) ตาม

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น
รวมทั้งการดำเนินงานถึงประโยชน์ที่ได้รับ
อย่างไรก็ตามมักใช้คำสองคำนี้ควบคู่กันคือมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

- 3) **หลักประหยัด (Economy)** หมายถึง การใช้เวลาน้อย
การลงทุนน้อย การใช้จ่าย

กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรทางการบริหาร
แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น
การลงทุนในทางวิชาการจึงต้องคำนึงถึงความประหยัดด้วยเช่นเดียวกัน
ผู้บริหารจะใชกลวิธีอย่างไรในการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพโดยอาศัยความ
ประหยัดบุคลากร งบประมาณ วัสดุและเทคโนโลยี และใช้เวลาอีกด้วย

2.2.4 **หลักความเป็นวิชาการ (Academic)** หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาของ

วิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล

หลักการนิเทศการศึกษาและหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญ
ก่อให้เกิดลักษณะความเป็นวิชาการที่ต้องอาศัยองค์ความรู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

ดังนั้น การบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการต่าง ๆ เหล่านี้ ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดใน

หลักการเฉพาะเรื่องในบทต่อไป

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานวิชาการต้องคำนึงถึงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ดีที่สุด

นำไปสู่คุณภาพที่คาดหวัง

คำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา
โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผิดชอบร่วมกันทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ
คำนึงถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลและความประหยัด
การดำเนินงานทางวิชาการโดยอาศัยหลักการดังกล่าวย่อมนจะสามารถบรรลุ
ความสำเร็จคือความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence)

2.3 ทฤษฎีทางการบริหาร

การบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องนำศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้ให้
เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์การ ผู้บริหารต้องสร้างทักษะในการบริหาร
เพื่อพัฒนาองค์การให้ มีประสิทธิภาพสูงสุด
ทฤษฎีทางการบริหารที่นำมากล่าวถึงมีดังนี้

2.3.1 การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ผู้ก่อตั้งคนแรกของความ

คิดนี้ และได้นำมาใช้ได้เป็นผลสำเร็จ ได้แก่ Frederick W. Taylor
มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดสิ่งที่ต้องการไว้ สำหรับการปฏิบัติงาน
แทนที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามตนเองคิด เทเลอร์ พยายามหาวิธีที่ดีที่สุด
ซึ่งได้หลักการมีขั้นตอน ดังนี้ (Hampton, 1986 : 60)

- 1) การวิเคราะห์งาน (Analyze task)
ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์งานก่อนว่ามี

องค์ประกอบหรือส่วนงานอะไรบ้าง มีมาตรฐานอะไรบ้าง อุปกรณ์เครื่องมือ และการจัดเวลารวมทั้งเวลา

พักผ่อน และเวลาที่ยืดหยุ่นได้

- 2) กำหนดคุณสมบัติของบุคคลเข้าปฏิบัติงาน (Design one best way to

perform it) ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าบุคคลที่มีคุณลักษณะเช่นไร
มีความเหมาะสมกับงาน
โดยพิจารณาทั้งด้านความสามารถทางสติปัญญาและความสามารถทางร่างกาย

อายุวุฒิการศึกษา อายุ และประสบการณ์ เป็นต้น

- 3) คัดเลือกบุคคล (Select workers)
เป็นขั้นที่ผู้บริหารต้องคัดเลือกบุคคลเข้า

ทำงานโดยใช้เกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้

- 4) ฝึกอบรมบุคลากร (Train workers)
เพื่อให้บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติงาน

จำเป็นต้องมีการแนะนำ ชี้แจง ฝึกประสบการณ์ ให้เกิดความชำนาญ โดยอาศัยการอบรม หรือการประชุม การสัมมนาเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

- 5) การให้สิ่งจูงใจหรือแรงเสริม (Pay incentives)
ผู้บริหารต้องจัดค่าตอบแทนให้

บุคลากร เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย และเป็นการเพิ่ม

ประสิทธิผลอีกด้วย

การปฏิบัติงานตามหลักการห้าขั้นตอนนี้ ทำให้เทเลอร์ประสบความสำเร็จและมีผลผลิตเพิ่มขึ้น บุคลากรมีความพึงพอใจไม่เหน็ดเหนื่อยปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่

วางแผน จัดองค์กร ให้คำชี้แนะ และควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำหลักการดังกล่าวของเทเลอร์ไปใช้กับการบริหารงานวิชาการได้เช่นเดียวกัน

2.3.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงการจัดการ (Administrative Management) ผู้คิดค้นหาวิธี

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และคิดในเรื่องการจัดการ ได้แก่ Henri Fayol โดยเน้นให้ความสำคัญกับหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้ (Hampton. 1986 : 61-62)

- 1) การแบ่งงาน (Division of work)
เป็นการกำหนดภารกิจและความรับผิดชอบให้

บุคลากร

2) มุอบอำนาจความรับผิดชอบ (Authority)
ให้ผูปฏิบัติได้ทำตามบทบาทหน้าที่

และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งคำนึงถึงการให้รางวัล
และผลตอบแทนที่เหมาะสม

3) ฎุระเบียบ (Discipline) จัดให้มีกฎและระเบียบ
หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่าง

ผู้บริหารและผูปฏิบัติได้เข้าใจตรงกัน และจำเป็นต้องอาศัยการแนะนำ
การนิเทศที่ดี

4) เอกภาพการสั่งการ (Unity of command)
งานควรได้รับคำแนะนำ หรือคำสั่ง

จากผู้บริหารหรือหัวหน้างานเท่านั้น

5) เอกภาพของการกำหนดทิศทาง (Unity of direction)
ผู้บริหารต้องกำหนด

ทิศทาง เป้าหมาย แต่ละงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประสานงาน การสร้าง

เอกภาพ และการเน้นการปฏิบัติ

6) การรวมความสนใจของแต่ละคนให้เป็นหนึ่งเดียว
(Subordination of

individual interests to general interest) ความทะเยอทะยาน
ความเห็นแก่ตัว ความขี้เกียจ ความอ่อนแอ ความเบื่อหน่าย
และสิ่งไม่พึงประสงค์

ของบุคคลเป็นสาเหตุ มีผลต่อพฤติกรรมองค์กรโดยส่วนรวม
ผู้บริหารจำเป็นต้องละลายสิ่งเหล่านั้นให้หมดไป
และสร้างตัวอย่างที่ดีและการนิเทศที่

เหมาะสมและยุติธรรม

7) การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนแก่บุคลากร
(Remuneration of personnel)

ผู้บริหารจัดรางวัลหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม
ซึ่งจะช่วยให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น

8) การรวมศูนย์ (Centralization)

องค์การจำเป็นต้องมีการประสานงาน การสั่งการ

โดยอาศัยส่วนกลาง

อย่างไรก็ตามอาจมีความจำเป็นต้องกระจายอำนาจหรือความรับผิดชอบขึ้น
อยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงาน

การรวมศูนย์จะทำให้สามารถกำหนดศักยภาพของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

9) สายงานของการบริหาร (Scalar chain)

เป็นการกำหนดสายบังคับบัญชาจาก

เบื้องบนสู่ระดับล่าง ซึ่งจะช่วยกำหนดทิศทางให้มีเอกภาพมากขึ้น
อย่างไรก็ตามการที่มีสายงานบริหารยาวเกินไป การสื่อสารก็ย่อมมีอุปสรรค
และการตัดสินใจที่ไม่ดี ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้วย

เช่นเดียวกัน

10) การลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Line order)

เป็นการวางคนให้เหมาะกับสายงาน

เดียวกันได้เพื่อสะดวกต่อการประสาน กำกับ ติดตามผล

11) ความเท่าเทียมกัน (Equity)

ผู้บริหารต้องให้ความเท่าเทียมและยุติธรรมแก่ผู้ใต้

บังคับบัญชา ซึ่งผลต่อความซื่อสัตย์และการปฏิบัติงานที่ดี

12) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร (Stability tenure of personnel) ผู้บริหารต้อง

คำนึงถึงเสถียรภาพหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบบ่อย ๆ

ย่อมส่งผลต่อการทำลายขวัญและประสิทธิภาพ

13) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)

ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ผูปฏิบัติงานแต่ละ

คนได้ริเริ่มสร้างสรรค์ให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายมากที่สุด โดยการรวมคิด รวมวางแผน รวมปฏิบัติ และรวมประเมินผล เป็นต้น

14) การพัฒนาทีมงาน (Espirit de corps)

ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทีมงานที่

เข้มแข็ง เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี

องค์ประกอบทั้ง

14

ประการนี้จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง Gulick and Urwick ได้สรุปเป็นแนวความคิดทางการบริหารโดยใช้คำย่อว่า “POSDCoRB” ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดสรรงบประมาณ โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ดังนั้น การบริหารงานวิชาการจึงต้องนำหลักการดังกล่าวนี้ ไปประยุกต์ใช้เช่นเดียวกัน

เพื่อให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เป็นทฤษฎีการบริหารเน้น

ความสัมพันธ์ของบุคคล

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรหรือผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ผู้ให้ความคิดนี้ได้แก่ Elton Mayo ให้ความสำคัญกับความรูสึกที่มีต่อกัน เน้นองค์ประกอบทางด้านสังคมและจิตวิทยา

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิต และส่งเสริมความมีชีวิตที่ดี เมโย ได้กล่าวไว้ว่า “คนไม่ได้ถูกแยกให้มีความโดดเดี่ยวลำพัง ซึ่งแสวงหาหรือสนใจแต่รายได้หรือการงาน แต่เขายังต้องเป็นสมาชิกอยู่กับกลุ่ม ต้องการความพึงพอใจจากสังคมอีกด้วย”

เมโย

ได้สรุปปัจจัยที่สำคัญและเป็นองค์ประกอบต่อประสิทธิภาพขององค์การไว้ดังนี้

- 1) **ขวัญ (Moral)**
บุคลากรจะต้องมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน
ผู้บริหารต้อง

คำนึงถึงขวัญและกำลังใจ โดยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

- 2) **ระดับความปรารถนา (Level of aspiration)**
ทุกคนมีความปรารถนาต่อชีวิต

เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ตนเองและครอบครัว หรือสังคม ดังนั้น
การตั้งความหวัง
เพื่อพัฒนาไปสู่ความปรารถนาสูงสุดย่อมเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมี
ความสำเร็จ

- 3) **ความตระหนักในตนเอง (Self-realization)**บุคลากรจะต้องสร้างความตระหนัก

ในบทบาทและหน้าที่ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของทุกคน ทุกส่วน
ประกอบกันในองค์การ การรู้และเข้าใจในหน้าที่ ของตนเอง
จะเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน

- 4) **ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging)**
การให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็น

เจ้าของจะสร้างความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น
มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดี มีความอบอุ่น
มีชีวิตชีวาทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของ
ต้องการให้องค์กรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
และไม่ละทิ้งหน้าที่ของตนเอง

- 5) **การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation)**ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากร

มีส่วนร่วมในการคิด วางแผนแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ร่วมปฏิบัติ และร่วมประเมินผล การมี

มนุษยสัมพันธ์ที่ดี
ก่อให้เกิดความร่วมมือและก่อให้เกิดผลต่อองค์ประกอบอื่น ๆ
ที่กล่าวมาแล้วอีกด้วย