

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาและทักษะการประชุมของผู้บริหารสถานศึกษานักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. การสื่อสาร
  - 1.1 ความหมายของการสื่อ
  - 1.2 องค์ประกอบของการสื่อสาร
  - 1.3 การสื่อสารในองค์การ
2. รูปแบบการสื่อสารด้วยวาจา
  - 2.1 Noble (N)
  - 2.2 Socratic (S)
  - 2.3 Reflective (R)
  - 2.4 Magistrate (NS)
  - 2.5 Candidate (RS)
  - 2.6 Senator (N-R)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประชุม
  - 3.1 ความหมายของการประชุม
  - 3.2 ประเภทของการประชุม
  - 3.3 การประชุมที่มีประสิทธิภาพกับการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ
4. กระบวนการประชุม
  - 4.1 การวางแผนการประชุมและการเตรียมการประชุม
  - 4.2 การดำเนินการประชุม
  - 4.3 การติดตามและประเมินผลการประชุม
5. บทบาทของสมาชิกที่ประชุม
  - 5.1 บทบาทของประธานการประชุม
  - 5.2 บทบาทของเลขานุการที่ประชุม
  - 5.3 บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม

6. สรุปทักษะการประชุมของผู้บริหาร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การสื่อสาร

### ความหมายของการสื่อสาร

Smith (อ้างอิงในเมตตา กฤตวิทย์ และคณะ, 2540 หน้า 3) ว่าการสื่อสารของมนุษย์ (Human Communication) เป็นกลุ่มของกระบวนการลึกซึ้งและแยบยล การสื่อสารจะประกอบด้วยส่วนประกอบปลีกย่อยมากมาย เช่น สัญญาณต่างๆ รหัส ความหมาย ฯลฯ ไม่ว่าจะสื่อสารที่ถ่ายทอดต่อกันจะเรียบง่ายเพียงใด นอกจากนี้การสื่อสารของมนุษย์เป็นกลุ่มของกระบวนการที่มีความหลากหลาย ซึ่งอาจจะใช้วิธีการสื่อสารอย่างหนึ่งอย่างใดจากวิธีการต่าง ๆ จำนวนนับร้อย อาจจะใช้คำพูดหรือท่าทาง อาจใช้การสนทนาอย่างสนิทชิดเชื้อ หรือการติดต่อผ่านสื่อมวลชนถึงผู้รับทั่วโลก ฉะนั้น เมื่อใดก็ตามที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มนุษย์ก็กำลังสื่อสารกันอยู่เมื่อมนุษย์มีการควบคุมซึ่งกันและกัน มนุษย์ก็ทำเช่นนั้นได้โดยผ่านการสื่อสารเป็นเบื้องต้นกิติมา สุรสนธิ (2548, หน้า 1) การสื่อสาร(Communication) หมายถึงการสร้างความร่วมมือกัน ความคล้ายคลึงกัน ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่สอดคล้องต้องกันการสื่อสารจึงจะประสบผลสำเร็จ

วนิดา เสนีเศรษฐ์(2540, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่าเป็นการส่งข้อความหรือเรื่องราวจากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง ซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคน เพื่อให้ผู้นั้นทราบข้อความดังกล่าว การติดต่อสื่อสารที่ดีและจะได้ผลประโยชน์สมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับสามารถรับทราบข้อความนั้นได้ถูกต้องเข้าใจข้อความนั้นโดยถ่องแท้และมีปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมต่อไปเป็นไปตามที่ผู้ส่งข้อความนั้นประสงค์จะให้ด้วย

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542, หน้า 3) ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวให้เกิดผลในการให้เกิดการ(1)รับรู้หรือ (2) ให้เปลี่ยนทัศนคติ หรือ (3) ให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง (คือทั้ง 1,2,3 )

อรวรรณ ปิลาณณ์โอวาท (2542, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลคนหนึ่งถ่ายทอดไปยังอีกบุคคลหนึ่งและบุคคลหลังมีปฏิกิริยาตอบโต้

ปรากฏการณ์นี้เป็นเรื่องของสัญลักษณ์ (คือใช้เครื่องหมายทั้งที่เป็นภาษาคำพูดและภาษาไม่ใช่คำพูด) การมีปฏิสัมพันธ์ นั่นคือการมีปฏิริยาตอบโต้ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร

พูนสุข ภาระมรทต(2544,หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิด ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร มนุษย์ได้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความคิดจากคนรุ่นที่หนึ่งมายังคนอีกรุ่นหนึ่ง โดยระบบสัญลักษณ์ และสื่อ

สมพร สุทัศนีย์(2544,หน้า 283)ที่ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง ตลอดจนความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกจากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เข้าใจตรงกัน

วิจิตร อาวะกุล(2544,หน้า 93-94) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้รับสารมีความรู้สึกนึกคิดและมีความเข้าใจเหมือนความคิด หรือ ความเข้าใจของผู้ส่งสาร ตามธรรมชาติของมนุษย์การได้รับข่าวสารอย่างเดียวกันมาก ๆ แต่อาจจะมีความเข้าใจและความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันไป การสื่อสารที่ดีจะต้องสามารถช่วยให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกนึกคิดและการปฏิบัติไปในทางเดียวกัน

เสนาะ ตีเยาว์(2544,หน้า 26-30)ได้ให้ความหมายการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มก็ถือเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับคนสองคนขึ้นไปการแลกเปลี่ยนข่าวสารยังรวมถึงทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรม ความคิดเห็น และความรู้สึกซึ่งกันและกันด้วย

กล่าวโดยสรุปการสื่อสารคือ กระบวนการถ่ายทอดระหว่างสมาชิกในองค์การเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจระหว่างสมาชิกให้เข้าใจตรงกัน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนสองคนขึ้นไป โดยมีกระบวนการสื่อสารที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิด ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งอาจจะใช้วิธีการสื่อสารอย่างหนึ่งอย่างใดจากวิธีการต่าง ๆ จำนวนนับร้อย อาจจะใช้คำพูดหรือท่าทาง เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### องค์ประกอบของการสื่อสาร

จากการศึกษาถึงนิยามการสื่อสารที่ผ่านมามากติมา สุรสนธิ (2548,หน้า 8) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการสื่อสารนั้นประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ 4 ส่วนเป็นอย่างน้อย คือ ผู้ส่งสาร(Sender) สาร (Message) ช่องสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้ส่งสาร(Sender) ผู้ส่งสารเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการสื่อสาร มีคำศัพท์หลายคำที่หมายความถึงผู้ส่งสารในลักษณะที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน เช่น แหล่งข้อมูลข่าวสาร (Information Source) แหล่งสาร Source ผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้เข้ารหัส (Encoder) ผู้พูด (Speaker) หรือผู้เล่าเรื่อง (Generator) เป็นต้น นักวิชาการได้ให้คำนิยามของผู้ส่งสารไว้ว่าผู้ส่งสารหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดมีความต้องการ มีความตั้งใจที่จะส่งข้อมูลข่าวสาร อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น ทศนคติ ความเชื่อ และอื่น ๆ ไปยังผู้รับสาร เพื่อก่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งต่อผู้รับสาร ดังนั้น ผู้ส่งสารจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งในแง่ของการเป็นผู้เลือกข้อมูลข่าวสารที่จะส่งหรือจะถ่ายทอดไป การเลือกวิธีการ และช่องทางที่จะทำให้อาสาไปถึงผู้รับสาร รวมทั้งการเลือกและการพยายามกำหนดตัวผู้ที่จะเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับใดระดับหนึ่ง หรือในด้านใดด้านหนึ่งกับบุคคลที่เป็นผู้รับสาร เช่น ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงการรับรู้หรือความรู้ การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติและพฤติกรรมของบุคคลของกลุ่มคนหรือของสังคม เป็นต้น

ผู้ส่งสารอาจประสบผลสำเร็จ หรืออาจประสบผลล้มเหลวในการสื่อสารได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้ส่งสารที่สำคัญ ๆ คือความน่าเชื่อถือ ความน่าเลื่อมใสของผู้ส่งสารในสายตาของผู้รับสาร (Source Credibility) ซึ่งแมคครอสกีได้กล่าวถึงปัจจัย 5 ประการที่จะสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ส่งสารคือ

1. ความสามารถ(Competence) อันได้แก่ ความรู้ความสามารถในข้อมูลข่าวสารหรือเรื่องที่จะสื่อสาร เช่น การควบคุมการรับรู้ของผู้รับสารนาขณะที่พูดหรือในขณะที่ทำการสื่อสารได้ดี เป็นต้น

2. คุณลักษณะหรือบุคลิกลักษณะ (Character or Apparent) ผู้ส่งสารจำเป็นจะต้องมีบุคลิกลักษณะที่ดีทั้งภายนอกและภายใน จะต้องแสดงถึงความฉลาด มีไหวพริบที่ดีสามารถตัดสินใจกระทำในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม แสดงออกต่อผู้รับสารทั้งลักษณะให้ความอบอุ่น เป็นที่น่าไว้วางใจ ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารมีความรู้สึกดีมีความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้ส่งสาร แต่ถ้าผู้ส่งสารมีบุคลิกลักษณะที่ไม่ดี ผู้รับสารก็จะพยายามหลีกเลี่ยงที่จะรับสารหรือสื่อสารจากผู้ส่งสารได้

3. ความสุขุม เยือกเย็น (Composure) และความคล่องแคล่วในการสื่อสารหมายถึง การควบคุมไม่ให้มีอาการที่แสดงความตื่นเต้น หรือไม่แสดงถึงอาการที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกในขณะที่ทำการสื่อสารของผู้ส่งสารได้ หรือการไม่ติดที่จะใช้คำใดคำหนึ่งอันแสดง

อาการทางประสาทเช่น อ้อ อื้อ อ้าในเวลาพูด ฯลฯ เหล่านี้ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้ส่งสาร

4. การเป็นคนที่สังคมให้การยอมรับหรือการเป็นที่รู้จักทางสังคม (Sociability) การเป็นคนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไปนั้น จะทำให้ได้รับความรู้สึกที่ดีจากผู้รับสาร ผู้รับสารจะให้ความนิยม เชื่อถือ ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการสื่อสารเกิดขึ้น (Prior Attitudes) เป็นความรู้สึกที่ผู้รับสนใจที่จะรับข่าวสารจากผู้ส่งสารที่เขาชื่นชอบอยู่ก่อนแล้ว อย่างไรก็ตามหากผู้ส่งที่ผู้รับชื่นชอบอยู่ก่อนทำการสื่อสารไม่ดีอาจทำให้เกิดผลในทางลบต่อความรู้สึกของผู้รับสารเช่นกัน

5. การเป็นคนเปิดเผย (Extroversion) การเป็นคนเปิดเผยเป็นสิ่งหนึ่งที่จะสร้างความไว้วางใจในตัวผู้ส่งสารให้เกิดกับผู้รับสารโดยการให้ข้อมูลที่เพียงพอและการไม่ปิดบังข้อมูลที่ไม่จำเป็นของผู้ส่งสารซึ่งจะทำให้ผู้รับสารเกิดความสนิทสนมเป็นกันเองและรู้สึกไว้วางใจผู้ส่งสารรวมทั้งจะมีผลให้ผู้รับสารสามารถรับรู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการของผู้ส่งสารได้ชัดเจนยิ่งขึ้นและทำให้การสื่อสารมีแนวโน้มประสบความสำเร็จได้ง่ายมากยิ่งขึ้นด้วย

สรุปได้ว่าองค์ประกอบในการสื่อสารนั้น ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 4 ส่วนเป็นอย่างน้อย คือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) ช่องสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) เพื่อให้การสื่อสารนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

หลักสำคัญ 7 ประการในการสื่อสาร วิจิตร อาวะกุล (2544, หน้า 102) เสนอความคิดเห็นไว้ว่า การสื่อสารจะมีประสิทธิผลต้องมีองค์ประกอบหรือมีหลักที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (credibility) ของข่าวสารและวิธีการส่งข่าวสาร ผู้รับสารจะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ส่งข่าวสาร

2. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (context) ความสำคัญของเรื่องนี้อยู่ที่ ท่าทาง คำพูด ภาษาที่เหมาะสม นอกเหนือจากสังคม วัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

3. เนื้อหาสาระ (content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายต่อผู้รับสาร มีลักษณะน่าสนใจ และเป็นเรื่องราวที่อาจจะให้ความพึงพอใจ พร้อมกับมีการชี้แจงแนะนำให้มีการตัดสินใจด้วย

4. ความต่อเนื่องและอยู่กับร่องกับรอย (continuity and consistency) ต้องกรรมวิธีที่สม่ำเสมอต่อเนื่องหรือทำบ่อย มีการย้ำหรือซ้ำเพื่อเตือนความจำ และต้องมีความเที่ยงตรงและแน่นอน

5. ช่องทางสื่อสาร(channels) ข่าวสารและเผยแพร่ได้ดีจะต้องส่งให้ถูกช่องทางสื่อสารที่ควรเลือกช่องทางที่ได้ผลเร็วที่สุด

6. ความสามารถของผู้รับข่าวสาร(capability of audience) ต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับข่าวสาร สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น โอกาสอำนวย นิสัย ความรู้พื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น

7. ความแจ่มชัดของข่าวสาร (clarity) ข่าวสารควรจัดขึ้นด้วยถ้อยคำและภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ ศัพท์ที่ยากหรือข้อความที่มีความหมายคลุมเครือหลายแง่ไม่ควรใช้ เพราะยิ่งการเดินทางของข่าวสารระยะทางยาว จะทำให้ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย

สรุปได้ว่าการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้ ความน่าเชื่อถือของสาร การพูดที่เหมาะสมกับโอกาส เนื้อหาสาระน่าสนใจมีความเที่ยงตรงรวดเร็ว คำนึงถึงระดับความสามารถของผู้รับสารและข่าวสารที่ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ

#### การสื่อสารในองค์การ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 115—122) กล่าวว่ารูปแบบการสื่อสารมี 4 รูปแบบ คือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง ( Downward Communication ) คือการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารไปยังพนักงานปฏิบัติ ในรูปของการแจ้งข่าวสาร การสั่งการ คำสั่ง ประกาศ การประสานงาน หรือการประเมินผลงาน

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ( Upward Communication ) คือการติดต่อสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารในรูปของการรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน รวมทั้งความคิดเห็น เสนอแนะต่าง ๆ ไปยังผู้บังคับบัญชา

3. การสื่อสารแบบระนาบ(lateral communication) คือการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เป็นการสื่อสารแนวนอน ( horizontal) ทำให้เกิดความร่วมมือเป็นการประสานงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ

4. การสื่อสารแบบทแยงมุม ( diagonal Communication ) คือการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเดียวกันแต่ข้ามแผนกหรือข้ามหน่วยงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาด้านเอกภาพของการบังคับบัญชา (unity of command) รูปแบบการติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง (fact) ทิศนะ ( viewpoints) ความคิดเห็น (ideas) และประสบการณ์ ( experiences) จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์กัน กระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในสังคมจะมีรูปแบบการติดต่อสื่อสาร 2 รูปแบบคือ

4.1 กระบวนการสื่อสารทางเดียว ( one - way)

4.2 กระบวนการสื่อสารแบบสองทาง (two - way)

สำหรับการสื่อสารกับการบริหารนั้นการสื่อสารมีประโยชน์ต่อการการบริหารในเรื่องต่างดังต่อไปนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ
4. การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงาน
5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการสื่อสารในองค์กรมีรูปแบบการสื่อสารหลายรูปแบบที่ผู้บริหารใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์กร เพื่อประสานงานกับบุคคลในองค์กร เป็นการสื่อสารที่แลกเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลในองค์กรเดียวกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

### รูปแบบการสื่อสารด้วยวาจา

รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารมีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นก็แล้วแต่ความชอบซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล แมคคาลิสเตอร์ ( McCallister .1992 , อ้างอิงในเบญจรัตน์ ศรีชู ,2547 หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่ารูปแบบการสื่อสารมี 6 รูปแบบ คือ

1. Noble( N) มีลักษณะคือ เป็นคนตรงไปตรงมา พูดแต่ความจริง พูดเปิดเผย พูดสั้น ๆ และตรงประเด็น เห็นอะไรก็พูดอย่างนั้นหลบหลีกการพูดมาก ๆ ถ้าถูกบอกรู้ก็ผิดที่นั่น

#### 1.1 ข้อดีของ Noble( N)

1.1.1 สามารถสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายของตัวเอง

1.1.2 สามารถจัดลำดับและสรุปความคิดเห็นต่างๆทั้งในการพูดและการ

เขียน

1.1.3 สามารถดึงประเด็นหลักจากข้อมูลได้

1.1.4 พูดด้วยความมั่นใจและมีหลักการ

1.1.5 มีความกระตือรือร้นในการพูด พร้อมทั้งใช้อวัจนภาษา

ประกอบการพูด

1.1.6 มีภาพของการเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง

## 1.2 ข้อเสียของ Noble (N)

1.2.1 ก้าวร้าว

1.2.2 ไม่สนใจฟัง

1.2.3 ไม่ยืดหยุ่น

1.2.4 ไม่อดทน

## 2. Socratic (S) มีลักษณะคือ เป็นคนชอบพูด มีวาทศิลป์ในการพูด

ชอบใช้สำนวนโวหาร ชอบวิเคราะห์รายละเอียด พูดโดยใช้หลักฐานอ้างอิง และมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นคล้อยตาม

### 2.1 ข้อดีของ Socratic (S)

2.1.1 มีศิลปะในการพูดเพื่อจูงใจผู้ฟัง

2.1.2 มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่น

2.1.3 มีความสามารถในการวิเคราะห์

2.1.4 มีความละเอียดถี่ถ้วน

2.1.5 พูดด้วยความเชื่อมั่นและมีความรู้ในเรื่องที่พูด

### 2.2 ข้อเสียของ Socratic (S)

2.2.1 ใช้วาจาแข็งกร้าว

2.2.2 พูดมากเกินไป

2.2.3 ชอบสั่งสอนผู้อื่น

2.2.4 ชอบขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น

2.2.5 ดันทุรัง

3. Reflective (R) มีลักษณะคือ เป็นคนมีความสุภาพ อ่อนโยน เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและคิดก่อนที่จะพูด

### 3.1 ข้อดีของ Reflective (R)

3.1.1 ถ่ายทอดข้อมูลด้วยความแม่นยำ

3.1.2 มีความอดทน

3.1.3 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

3.1.4 สร้างบรรยากาศในการพูด

3.1.5 เป็นผู้ประนีประนอม



3.1.6 เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

3.2 ข้อเสียของ Reflective (R)

3.2.1 หนีปัญหา

3.2.2 มักเสียเปรียบผู้อื่น

3.2.3 ตัดสินใจไม่เด็ดขาด

3.2.4 เหมือนกับไม่มีความจริงใจ

4. Magistrate (NS) มีลักษณะคือ เป็นคนพูดตรง ไร้ความรู้สึกและมีพลัง ไม่มีการยอมแพ้เป็นนักพูดผู้ยิ่งใหญ่แต่คำพูดของตัวเองก็เปรียบเสมือนเป็นดาบสองคม

4.1 ข้อดีของ Magistrate (NS)

4.1.1 มีศิลปะในการพูดเพื่อจูงใจผู้ฟัง

4.1.2 มีความกระตือรือร้นในการพูด

4.1.3 มีความสามารถในการวิเคราะห์และสามารถดึงประเด็นหลักจาก

ข้อมูลได้

4.1.4 มีความละเอียดถี่ถ้วน พูดด้วยความเชื่อมั่นเข้มแข็งและมีความรู้ในเรื่องที่พูด

เรื่องที่พูด

4.1.5 จัดลำดับการพูด อธิบายและยกตัวอย่างประกอบได้อย่างชัดเจน

4.2 ข้อเสียของ Magistrate (NS)

4.2.1 พูดมากเกินไปและไม่สนใจการพูดของผู้อื่น

4.2.2 ชอบสั่งสอนผู้อื่น

4.2.3 ไม่ฟังผู้อื่นพูด ชอบขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น

4.2.4 ดันทุรัง

4.2.5 ไม่มีความอดทน

5. Candidate (RS) มีลักษณะคือ พูดโดยชอบใช้สำนวนโวหาร มีความสุภาพ อ่อนโยนชอบพูดมาก ถ้าพูดไม่ชนะจะเปลี่ยนเรื่องที่พูดทันที เป็นผู้ที่ชำนาญการพูดด้วยการใช้หลักฐานอ้างอิงและเป็นผู้ชอบให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น

5.1 ข้อดีของ Candidate (RS)

5.1.1 มีศิลปะในการพูดเพื่อจูงใจผู้ฟังและมีบรรยากาศในการพูด

5.1.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์และเป็นผู้ประนีประนอม

5.1.3 มีความสามารถมารการชักจูงผู้อื่น

5.1.4 มีความอดทนและพูดบนพื้นฐานของความรู้ที่เชื่อถือได้

5.2 ข้อเสียของ Candidate (RS)

5.2.1 พูดมาก มากกว่า Socratic (S)

5.2.2 มักเสียเปรียบผู้อื่น

5.2.3 ตัดสินใจไม่เด็ดขาด

5.2.4 ยึดตัวเองเป็นหลัก

5.2.5 ไม่ฟังผู้อื่นพูด ชอบขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น

6. Senator (N-R) มีลักษณะคือ เป็นคนที่ฟังแบบ R พูดแบบ N สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย ไม่เปิดเผยความรู้สึกส่วนตัวให้ผู้อื่นเห็น ทำหน้าตายและจะไม่ใช้การสื่อสารแบบ S

6.1 ข้อดีของ Senator (N-R)

6.1.1 ได้แกข้อดีของ N ทั้งหมดและข้อดีของ R ทั้งหมด

6.1.2 ปรับตัวตามสภาพการณ์

6.1.3 มีความรอบรู้ พูดด้วยความมั่นใจแบบ N

6.2 ข้อเสียของ Senator (N-R)

6.2.1 ข้อเสียของ N ทั้งหมดและข้อเสียของ R ทั้งหมด

6.2.2 เดาะใจยาก

รูปแบบการสื่อสารนี้ไม่ว่าผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบใดก็แล้วแต่ ย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสียในตัวเอง ไม่มีรูปแบบการสื่อสารใดที่เป็นรูปแบบที่ดีที่สุด เพราะในการสื่อสารนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ไปตามสถานการณ์

## แนวคิดเกี่ยวกับการประชุม

### ความหมายของการประชุม

การประชุม หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Meeting เป็นเทคนิคหนึ่งในการบริหารสำหรับผู้บริหาร ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการประชุม ไว้ดังนี้

สมิต สัชฌุกร ( 2541, หน้า 14) ให้ความหมายของการประชุมว่า หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาพบกันตามนัดหมายเพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์และมีระเบียบวิธี ณ สถานที่หนึ่งตามเวลาที่กำหนด

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539, หน้า 503) ได้ให้ความหมายของการประชุม หมายถึง การมารวมกันหรือเรียกให้มารวมกันเพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือมาพบกันเพื่อปรึกษาหารือ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2532, หน้า 4) ให้ความหมายว่า การประชุมหมายถึง การนัดหมายเพื่อปรึกษาหารือ ถ่ายทอดเรื่องราว ข่าวสาร การพิจารณา แก้ไขปัญหา หาคำตอบและปรับปรุงความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลให้ได้ข้อสรุปและแนวทางปฏิบัติเดียวกัน

ฐิระ ประवालพฤกษ์(2538, หน้า 124) ให้ความหมายว่า การประชุมหมายถึง การที่บุคคลมาพบกันตามกำหนดนัดหมาย เพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ และระเบียบวิธีด้วยการกำหนดเวลาและสถานที่ประชุม ในการประชุมจะต้องมีวาระของการประชุม ผู้เข้าประชุมจะประกอบด้วยประธาน ผู้เข้าร่วมประชุมและเลขานุการจำนวนประมาณไม่เกิน 20 คน

สมคิด บางใน (2538, หน้า 149) ได้ให้ความหมายว่าการประชุม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมปรึกษาหารือเพื่อกระทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์คืออย่างใดอย่างหนึ่ง

วารินทร์ อักษรนำ(2542, หน้า 269) ได้ให้ความหมายว่า การประชุม หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมปรึกษาหารือรวมทั้งมีการชี้แจงเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างมีวัตถุประสงค์ มีระเบียบวิธี ตามสถานที่และเวลาที่กำหนดไว้

เจริญ ไวรวัจนกุล(2545, หน้า 208) ได้ให้ความหมายว่า การประชุม หมายถึง การชุมนุมกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายของการประชุมที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่าการประชุม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมความคิดเห็นร่วมกันในกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำมติที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมีระเบียบวิธีการประชุม สถานที่และเวลาที่กำหนดไว้

### **ประเภทของการประชุม**

สมทรง วิญญูฤทธิ์ (2548, หน้า 15) กล่าวว่าประเภทของการประชุมสามารถจำแนกได้ตามลักษณะต่างๆดังนี้

ประเภทที่ 1 การประชุมที่จำแนกตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. การประชุมเพื่อการข่าวสาร
2. การประชุมเพื่อแก้ปัญหา

3. การประชุมเพื่อการตัดสินใจ
4. การประชุมเพื่อการฝึกอบรม
5. การประชุมเพื่อระดมความคิด

ประเภทที่ 2 การประชุมที่จำแนกตามระยะเวลาที่กำหนดมีดังนี้

1. การประชุมสามัญ
2. การประชุมวิสามัญ

ประเภทที่ 3 การประชุมที่จำแนกตามวิธีการ จัดประชุมมีดังนี้

1. การประชุมประจำปี
2. การประชุมสัมมนา
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การประชุมอภิปราย

ส่วนสมคิด บุญเที่ยง (2543, หน้า 65) กล่าวว่า การประชุม แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประชุมเพื่อให้ปฏิบัติตามคำสั่ง (Instructive) เป็นการประชุมเพื่อสั่งหรือชี้แจงคำสั่ง ชักซ้อมคำสั่ง ผู้เข้าร่วมประชุมอาจซักถามได้ หากยังไม่เข้าใจ เพื่อให้ปฏิบัติตามได้ถูกต้อง เป็นการประชุมรับทราบไม่มีการลงมติแต่อย่างใด

2. การประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบ (Information meeting) เป็นการประชุมเพื่อให้ฝ่ายบริหารชี้แจงเรื่องราว ต่าง ๆ เป็นแนวปฏิบัติเป็นความรู้เพื่อแจ้งให้ทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เช่น การบรรยายย่อหรือการประชุมนิเทศ ไม่มีมติที่ประชุม ประชุมเพื่อรับทราบ

3. การประชุมเพื่อขอความคิดเห็น (Consultative meeting) เป็นการขอเสียงเพื่อทราบข้อคิดเห็น ทศนคติของผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาสั่งงานต่อไปไม่มีมติ แต่อาจเป็นเพียงบันทึกข้อคิดเห็นจากที่ประชุม

4. การประชุมเพื่อการตัดสินใจ (Decisive meeting) โดยมีข้อประเด็นสามารถสรุปได้ตั้งแต่ ประเด็นสองขึ้นไปคือ ในแง่ของความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยซึ่งที่ประชุม จะต้องอภิปรายข้อดีและข้อเสียจนที่ประชุมเข้าใจถึงข้อประเด็นทั้งสองแล้ว อาจไม่ลงมติโดยการยกมือกับการลงคะแนนเสียงเพื่อขอความเห็นข้างมากมติดังกล่าวทั้ง 2 ประการเมื่อลงมติไปแล้วต้องสามารถปฏิบัติได้ หากไม่แน่ใจก็ต้องให้ประธาน “ รับพิจารณา ” หรือให้ที่ประชุม “ พิจารณาในคราวต่อไป ” อย่างเพียงพอให้การลงมติ

โดยสรุปแล้วประเภทของการประชุมหากจำแนกได้ตามวัตถุประสงค์ จะจำแนกได้ดังนี้คือการประชุมเพื่อการข่าวสารหรือ เพื่อแจ้งให้ทราบ การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การประชุม

เพื่อการตัดสินใจ การประชุมเพื่อการฝึกอบรม การประชุมเพื่อระดมความคิดหรือ ขอความคิดเห็น และการประชุมเพื่อให้ปฏิบัติตามคำสั่ง

### **การประชุมที่มีประสิทธิภาพกับการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ**

อรรถพรณ จันทร์หอม (2549, หน้า 3) กล่าวปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการประชุม ได้แก่

1. ประธานหรือผู้นำการประชุม ประธานที่ มีประสบการณ์จะเป็นผู้กำหนดและระบุปัญหาได้ตรงประเด็นและชัดเจน สามารถให้สมาชิกทำการอภิปรายอยู่ในขอบเขตของปัญหา สามารถใช้ไหวพริบแก้ปัญหาได้โดยไม่กระทบต่อความรู้สึกของผู้เข้าร่วมประชุม สามารถแก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการประชุมได้

2. สมาชิก กรรมการหรือผู้ฟัง เป็น กลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเข้าร่วมประชุมใน กลุ่มหรือในการประชุมในคราวนั้นๆ ดังนั้น ผู้ที่เข้าร่วมประชุมต้องตั้งใจฟัง จดบันทึกสาระต่างๆ ที่ จะเป็นประโยชน์ และเตรียมซักถามในที่ประชุมในโอกาสที่อันควรมีมารยาท และปฏิบัติตนเป็น สมาชิกที่ดีของที่ประชุม

3. หัวข้อเรื่องประชุม จะ ต้องมีการกำหนดหัวข้อเรื่องให้ชัดเจน เพราะผู้เข้าร่วมประชุม จะได้เตรียมศึกษาสาระของเนื้อหาที่จะประชุมไว้ล่วงหน้า และพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์ต่อที่ประชุม

4. สถานที่ สถานที่ควรจัดให้มีบรรยากาศส่งเสริมการประชุมทั้งทางด้านกายภาพและ จิตภาพ

5. อุปกรณ์ อุปกรณ์ที่ใช้ประกอบ โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ประกอบควรมีเพียงพอที่จะ ส่งเสริมให้การประชุมดำเนินไปด้วยดี

6. ระยะเวลา ไม่ควรกำหนดระยะเวลาการประชุมติดต่อกันนาน ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความ เบื่อหน่าย

สมิต สัชฌุกร ( 2541, หน้า 16) ได้กล่าวถึงลักษณะของการประชุมที่ดีไว้ดังนี้

1. มีการตระเตรียมการประชุมอย่างพร้อมพร้อมวางแผนการประชุมล่วงหน้าส่งหนังสือ เชิญประชุมพร้อมทั้งระเบียบวาระการประชุมและเอกสารแนะนำการประชุม เมื่อมีผู้มาลงทะเบียน การประชุม ก็จะได้รับความสะดวก มีการจัดให้มีการลงทะเบียนได้รวดเร็วและมีสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะดวกได้ดี ได้รับเอกสารการประชุมและมีแผนผังที่นั่งการประชุมกำหนดไว้ชัดเจน

2. มีระเบียบวาระประชุมส่งให้ล่วงหน้าในเวลาอันสมควร เพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้ เตรียมข้อมูลมาอภิปราย ทำให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อการประชุม

3. ประธานสรุปประเด็นและตัดบทผู้ที่พูดมากได้อย่างเหมาะสม เพื่อมิให้การประชุมไม่ยืดเยื้อ มีความกะทัดรัด คุ่มค่ากับเวลาที่ผ่านไป และก็ไม่ให้ผู้ถืออภิปรายเยิ่นเย้อได้ใช้เวลาของที่ประชุมมากเกินไป แต่นับสนุนให้ที่ประชุมได้อภิปรายความเห็นอย่างกว้างขวาง
4. สถานที่ประชุมเหมาะสม สะดวกสบาย ไม่เล็กจนคับแคบหรืออึดอัด ไม่ร้อนหรือเย็นจนเกินไป เก้าอี้และโต๊ะประชุมก็สะดวกสบาย
5. นำเรื่องที่สำคัญจริงๆ มาสู่การประชุม เรื่องที่ไม่จำเป็นหรือมีสาระน้อย อาจจะปรึกษากันนอกห้องประชุมก็ได้ แม้กระทั่งรายละเอียดในบางประเด็น ประธานที่ประชุมอาจขอให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปรึกษากันนอกห้องประชุมเพื่อประหยัดเวลาการประชุม
6. ผู้ร่วมประชุมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และในขณะเดียวกันต่างก็รับฟังความคิดเห็นของกันและกันด้วย
7. มีเหตุผลยอมรับความคิดเห็นของคนข้างมาก เมื่อเสียงข้างมากมีมติอย่างใดก็ยอมรับมตินั้น ไม่ถือว่าตนเองไม่เห็นด้วยก็เดินออกจากห้องประชุม หรือตนเองเป็นประธานเมื่อแพ้มติก็ไม่ยอมรับดำหนิที่ประชุมว่ามีความเห็นไม่ถูกต้องเป็นต้น
8. ผู้ร่วมประชุมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงกันกับผู้เข้าประชุมทุกคน ต่างได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่และทั่วถึงกัน ไม่มีใครสงวนท่าทีของตนเองตั้งแต่ต้นจนเลิกประชุม
9. เริ่มประชุมและเลิกประชุมตรงเวลา ไม่ชักช้าเสียเวลาเข้าสู่ห้องประชุมก่อนเวลาประชุมไม่น้อยกว่า 5 นาที เตรียมตัวเตรียมความคิดสำหรับการประชุมอย่างจริงจัง
10. ผู้เข้าประชุมเตรียมตัวมาดี มีข้อมูลให้แก่ที่ประชุม โดยการค้นคว้าเพิ่มเติมในประเด็นที่มีการประชุมมาเป็นอย่างดี
11. ช่วงเวลาการประชุมเหมาะสม คือ ช่วงเวลากลางวัน แต่ไม่ใช่เวลาก่อนเริ่มงาน ไม่ใช่เวลาเที่ยงวันหรือหลังเลิกงาน การเลือกวันก็เช่นเดียวกัน ไม่ควรจะเป็นวันจันทร์ หรือวันศุกร์ เพราะเวลาและวันเหล่านั้นเป็นเวลาส่วนตัว และวันดังกล่าวผู้เข้าประชุมมักจะไม่พร้อม
12. ได้ผู้เข้าประชุมที่เป็นผู้ฟังที่ดีและพูดมีเหตุผล ต่างคนต่างก็ตั้งใจพูดเพื่อหวังประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อที่ประชุม ไม่พูดจากร้าวร้าวดูถูกความเห็นของบุคคลอื่น
13. ได้ข้อสรุปผลการประชุมตามเป้าหมาย ซึ่งที่ผู้เข้าประชุมต่างก็พอใจแม้ว่าผลการประชุมจะไม่ใช้สิ่งที่ตัวเองเสนอก็ตาม เพราะต่างก็รู้สึกว่าได้มาด้วยการอภิปรายและลงความเห็นกันอย่างรอบด้านแล้ว
14. ผู้ร่วมประชุมเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประชุม และต่างก็ช่วยให้การประชุมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

15. มีบรรยากาศของความร่วมมือและร่วมกันคิดอย่างเอาการเอางาน ไม่มีใครแสดงอาการเกียจคร้าน เพื่อบริหารให้พบเห็น

16. มีความไว้วางใจกันในกลุ่มผู้เข้าประชุม โดยการอภิปรายอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และเชื่อว่าผู้เข้าประชุมทุกคนเป็นผู้มีเกียรติ น่าเชื่อถือ รวมทั้งไม่แสดงการลบหลู่ดูหมิ่นที่ประชุมด้วย

17. ประธานสามารถกระตุ้นให้สมาชิกออกความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และทุกคนพยายามใช้ความคิดร่วมกันในการหาข้อแก้ปัญหาอย่างจริงจัง

18. มีสิทธิของประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นมติเสียงข้างมาก และเคารพเสียงข้างน้อย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการประชุมที่มีประสิทธิภาพย่อมสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือ จูงใจให้สมาชิกทำงานอย่างเต็มความสามารถ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดวิสัยทัศน์ของคนให้กว้างไกล ทั้งนี้ต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างละเอียดในทุกขั้นตอนของการประชุม

สำหรับการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น อรรถพรณ จันทร์หอม (2549, หน้า 7) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่าสาเหตุที่ทำให้การประชุมไม่มีประสิทธิภาพนั้นได้แก่

1. การประชุมเริ่มและเลิกไม่ตรงเวลา ในการประชุมส่วนใหญ่ในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นการประชุมระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร หรือระดับชาติ แม้กระทั่งรัฐสภามักจะพบว่าเริ่มการประชุมไม่ตรงเวลาอยู่บ่อย ๆ สาเหตุที่ไม่สามารถเริ่มประชุมให้ตรงเวลา เพราะผู้เข้าประชุมมาสายหรือไม่มาจนต้องรอให้มีผู้เข้าประชุมมาครบองค์ประชุม และที่ร้ายที่สุดคือประธานที่ประชุมมาช้ากว่ากำหนดเวลาปล่อยให้ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่ต้องรอคอย แต่เท่าที่ผ่านมามีประธานสภาผู้แทนราษฎรและประธานวุฒิสภาของไทยเราได้ประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่เคยปรากฏข่าวว่าประธานที่ประชุมช้ากว่ากำหนดนัดประชุม และการมอบหมายให้รองประธานสภาทำหน้าที่แทนก็ชัดเจนดีโดยตลอด การเลิกประชุมไม่ตรงเวลามักจะปรากฏให้เห็นเสมอ ๆ ทั้งการประชุมในวงการบริหารและธุรกิจเอกชน สำหรับในรัฐสภาจะปรากฏว่าประธานต้องรักษาเวลาให้เลิกตามกำหนดหรือข้อตกลงกัน แต่สมาชิกของที่ประชุมมักจะต่อรองขอให้ประธานเลื่อนเวลาปิดประชุมออกไป ทำให้ประธานต้องใช้ดุลพินิจตัดสินใจปิดประชุมอยู่เสมอ ส่วนในการประชุมขอภาคธุรกิจเอกชนจะพบว่าการประชุมช้ากว่ากำหนดเป็นเพราะประธานการประชุมไม่ค่อยเคร่งครัดรักษาเวลาและปล่อยให้มีการอภิปรายความเห็นกันเรื่อยเปื่อยนอกประเด็น และหลายครั้งประธานก็เป็น

เสียเอง กล่าวคือชอบพูดออกความเห็นเพิ่มเติมตลอดเวลาและมีความสุขเพลิดเพลินกับการได้นั่ง  
เป็นประธานนาน ๆ

2. เรื่องที่นำเข้าสู่การพิจารณามากเกินไป การประชุมใด ๆ ล้วนมีข้อจำกัดด้วยเวลา  
ทั้งสิ้น แต่ประธานที่ประชุมก็ต้องรู้จักบริหารเวลา นำเรื่องที่มีลำดับความสำคัญและความ  
เร่งด่วนบรรจุเข้าระเบียบวาระการประชุม ให้พอเหมาะกับเวลา เพราะการที่จะนำทุกเรื่องเข้าสู่การ  
พิจารณาในที่ประชุมในครั้งเดียว ย่อมเป็นไปได้ การใช้ดุลพินิจและวิจารณญาณไตร่ตรองของ  
ประธานในการนำเรื่องบรรจุเข้าระเบียบวาระการประชุมจึงเป็นสิ่งสำคัญ หลายครั้งที่พบว่า บาง  
เรื่องไม่มีความสำคัญพอที่ต้องนำมาพิจารณาในการประชุม แต่ในทางธุรกิจไม่มีข้อบังคับการ  
ประชุมแบบรัฐสภาที่จะต้องมีการรับรองมติที่เสนอเข้าระเบียบวาระการประชุมแต่ปล่อยให้  
ดุลพินิจของประธาน ดังนั้นประธานอาจมีความเกรงใจผู้เสนอเรื่องให้พิจารณา ก็จำเป็นต้องบรรจุเรื่อง  
เข้าในระเบียบวาระการประชุม และบางกรณีประธานก็ต้องนำเรื่องต่าง ๆ มากมายบรรจุเข้า  
ระเบียบวาระ เพราะไม่ต้องการให้เรื่องค้างอยู่ ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะเร่งรัดประชุมให้ได้หมดทุกเรื่องใน  
การประชุมคราวเดียว

3. มีผู้เข้าร่วมประชุมมากเกินไป การประชุมคณะกรรมการย่อมมีจำนวนผู้เข้าประชุมที่  
แน่นอนและเป็นไปตามความเหมาะสม แต่การประชุมอื่น ๆ ที่ประธานที่ประชุมกำหนดให้เชิญ  
บุคคลต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมย่อมเป็นไปตามดุลพินิจของประธาน หลายครั้งที่ประธานคิดว่าคนนั้น  
คนนี้มี ความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประชุมและเชิญให้มาเข้าร่วมประชุมจนมีจำนวนมากมาย ทำให้ผู้  
เข้าประชุมบางคนไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นให้เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม เพราะบางคนเห็นก็  
ซ้ากันกับที่มีผู้อภิปรายความคิดเห็นก็จะเฉลี่ยกันไปทำให้ไม่มีการอภิปรายในรายละเอียดบาง  
ประเด็นให้ลึกกลงไปในข้อเท็จจริงเท่าที่ควร

4. ผู้ซึ่งควรจะเข้าประชุมไม่มาประชุม การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ในการประชุมต้องการ  
ความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง จึงต้องการผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ในเรื่องที่จะ  
พิจารณามาให้ข้อเท็จจริงหรือแสดงทัศนะเป็นการให้ข้อมูลและข้อคิดอันจะทำให้เกิดทางเลือกได้  
มากเพียงพอแก่การตัดสินใจอย่างถูกต้อง แต่เป็นที่น่าเสียดายที่การประชุมในบางครั้งไม่ได้บุคคล  
ซึ่งมีความคิดความรู้และความเข้าใจรวมทั้งประสบการณ์ที่เหมาะสมมาร่วมประชุมทำให้ที่ประชุม  
ขาดโอกาสที่จะได้ข้อมูลในการพิจารณาเพื่อให้เกิดมติที่ถูกต้อง

5. ผู้ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประชุมกลับมาประชุมหลายครั้งที่ประธานการประชุม  
ต้องการให้มีผู้เข้าร่วมประชุมมาก ๆ จะด้วยเหตุผลใดก็ตาม เป็นเหตุให้ผู้ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่  
ประชุมมาร่วมในการประชุมพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่อยู่ในความสนใจของตนไม่มีความรู้พื้นฐานใน



เรื่องที่จะพิจารณา จึงไม่มีความคิดเห็นที่จะเสนอหรือเป็นการเสนอความคิดเห็นตามสามัญสำนึก ซึ่งใช้กับเรื่องที่จะพิจารณาไม่ได้ บางคนอาจจะมีพื้นความรู้บ้าง แต่ก็ขาดประสบการณ์ จึงมีแต่ความคิดเห็น แต่ขาดข้อเท็จจริงสนับสนุนทำให้ที่ประชุมได้รับประโยชน์ไม่มากเท่าที่ควร

6. เรียกประชุมโดยไม่มีเหตุผลที่ควรจะต้องประชุม การประชุมทุกครั้งจะต้องพิจารณาถึงเหตุผลที่ต้องมีการประชุม เพราะการประชุมมีค่าใช้จ่ายสูงไม่เฉพาะแต่ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม ค่าดำเนินการประชุมยังมีค่าตัวของผู้เข้าประชุม ค่าเบี้ยประชุม และที่สำคัญคือค่าสูญเสียโอกาสในการใช้เวลาไปทำประโยชน์อย่างอื่น ๆ ซึ่งอาจเกิดประโยชน์ได้มากมาย ประณานที่ประชุม ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจเรียกประชุมจึงควรไตร่ตรองก่อนที่จะสั่งให้มีการประชุม หรือแม้จะได้กำหนดการประชุมเป็นประจำ (Regular Meeting) ไว้แล้ว หากไม่มีเรื่องที่จะประชุมก็ไม่ควร ยัดเยียด เรื่องที่อาจใช้วิธีอื่น แจ้งเรื่องหรือหารือพิจารณาเข้าประชุมให้ได้ ประณานที่ประชุมควรจะต้องตอบคำถามให้ได้ชัดเจนและสมเหตุสมผลว่า จะประชุมเพื่อวัตถุประสงค์อะไรและได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ มีวิธีอื่นที่จะใช้แทนการประชุมและได้ผลเท่ากับประชุมหรือไม่ ถ้าตอบได้จึงสั่งเรียกประชุม

7. การประชุมใช้เวลายาวนานเกินกว่าที่ควร ประณานที่ประชุมซึ่งมีภาวะผู้นำไม่ดีพอ หรือขาดความรู้ความเข้าใจในการประชุม หรือดำเนินการประชุมไม่เป็น ไม่เห็นคุณค่าของเวลาการประชุม และบริหารเวลาไม่เป็น ก็จะปล่อยให้ผู้เข้าประชุมอภิปรายเยิ่นเย้อยืดเยื้อยาวนานหรือ อภิปรายความเห็นนอกประเด็นจนเป็นเหตุให้เสียเวลาของที่ประชุม หลายครั้งที่ผู้อภิปรายความเห็นละเอียดกว้างขวางลึกซึ้งมากพอแก่การพิจารณาของที่ประชุมแล้วประณานที่ประชุมก็ยัง ไม่สรุปหรือขอมติของที่ประชุมปล่อยให้มีการอภิปรายต่ออีกในเรื่องเดียวกัน ซ้ำซ้อนกันจนกระทั่งมี ผู้ทักท้วงหรือประท้วงจึงขอมติที่ประชุมนับว่าเป็นการทำลายเวลาและปล่อยให้การประชุมใช้เวลายาวนานเกินจำเป็น

8. ผู้เข้าประชุมไม่เตรียมที่จะมีส่วนร่วมในการประชุม การประชุมประกอบด้วยบุคคลหลายคน ต่างภูมิหลังต่างความสนใจ บางครั้งและบางคนมีความสนใจในเรื่องที่ตนมีประโยชน์ผลได้ผลเสียจะสนใจเฉพาะบางเรื่องที่บรรจุเข้าระเบียบวาระประชุม เมื่อใดการประชุมไม่มีเรื่องที่ตนสนใจเพราะไม่ได้ประโยชน์ ก็จะนำตัวเข้าสู่ที่ประชุม เพียงเพื่อไม่ให้ขาดประชุมเท่านั้น ไม่มีการเตรียมตัวศึกษาระเบียบวาระประชุม ไม่เตรียมข้อคิดไม่เตรียมความเห็นหรือคำอภิปรายใด ๆ เพียงแต่มาฟังความคิดเห็นหรือคำอภิปรายของผู้อื่น ที่ร้ายกว่านั้นก็คือไม่ฟังว่าใครจะมีความคิดเห็นอย่างไรด้วยซ้ำเท่ากับไม่ตั้งใจจะมีส่วนร่วมในการประชุม ถือได้ว่าเป็นผู้เข้าประชุมที่ไร้ค่า

9. ผู้เข้าประชุมมีวุฒิภาวะและระดับความคิดแตกต่างกันมาก การประชุมที่ดีผู้

เข้าประชุมควรมีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อที่จะนำเอาความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนมาทำให้เกิดความคิดใหม่ที่ยังงอกงามขึ้น แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างชนิดที่เห็นตรงกันข้าม มีความขัดแย้งทางความคิด ก็ยังเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นผลดีต่อการประชุมเพิ่มขึ้น แต่ถ้าผู้เข้าประชุมมีวุฒิภาวะ (Maturity) และระดับความคิดที่แตกต่างกันมาก จะพูดกันคนละเรื่องไม่มีทางจะเข้าใจเรื่องตรงกันได้ผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะต่ำ แม้จะมีวัยวุฒิ (อายุ) สูงหรือคุณวุฒิการศึกษาสูง แต่ระดับความคิดต่ำก็จะไม่มีความคิดเห็นที่ไม่สามารถจะแลกเปลี่ยนความเข้าใจกันกับบุคคลทั่วไปที่มีระดับความคิดปกติได้ในการเชิญผู้เข้าประชุมจึงต้องคำนึงถึงวุฒิภาวะและระดับความคิดของผู้เข้าประชุมด้วย

10. ปิดประชุมโดยไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน ในการประชุมที่เป็นทางการและมีผู้เข้าประชุมจำนวนมาก มักจะอนุโลมใช้ระเบียบการประชุมแบบรัฐสภา (Parliamentary Procedure) กล่าวคือ มีการเสนอเรื่องให้ที่ประชุมพิจารณาในลักษณะที่เรียกว่า ญัตติ (Proposal) และจะอภิปรายโดยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับญัตติโดยจำแนกเป็นประเด็นเพื่อพิจารณา แต่จะพบว่ามีการประชุมที่ปิดลงโดยไม่มีผลการพิจารณาเป็นมติของที่ประชุมแต่อย่างใด

## กระบวนการประชุม

### การวางแผนการประชุมและการเตรียมการประชุม

การวางแผนการประชุมและการเตรียมการประชุม ถือว่าเป็นงานที่สำคัญมาก เพราะว่าการประชุมจะสำเร็จหรือล้มเหลวเป็นไปได้ด้วยดีหรือไม่อย่างไร ขึ้นอยู่กับการวางแผนและการเตรียมการประชุมในขั้นตอนที่พร้อมและเหมาะสม ประกอบกับความเข้าใจในเรื่องของการประชุมและรูปแบบการประชุมต่างๆ ดังนั้น ผู้ซึ่งจะจัดเตรียมการประชุมจะต้องเข้าใจถึงลักษณะของการประชุม รูปแบบของการประชุมและวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างทะลุปรุโปร่ง อีกทั้งผู้จัดการประชุมจะต้องเตรียมการอย่างรอบคอบเพื่อพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคอันจะเกิดขึ้นในการประชุม ทั้งนี้ควรจะนึกไว้เสมอว่าปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดเตรียมการประชุมทั้งสิ้น การประชุมที่ล้มเหลวจะโทษผู้เข้าร่วมการประชุมไม่ได้ แต่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดให้มีการประชุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการการจัดการประชุมที่รับผิดชอบในการเตรียมการประชุม ( สมิต สัจฉกร, 2541 หน้า 67 ) เพราะในการประชุมแต่ละครั้งจะมีบุคคลหนึ่งมาร่วมประชุม บุคคลเหล่านั้นต้องถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญต่อการประชุม เวลาของบุคคลเหล่านั้นเป็นสิ่งสำคัญที่มีค่ายิ่ง มีคุณค่ามาก การประชุมแต่ละครั้งจึงต้องให้ได้ประโยชน์คุ้มค่างกับเวลาอันมีค่ายิ่งของผู้ที่มาประชุม ดังนั้น ผู้จัดและผู้ดำเนินการประชุมต้องเตรียมการให้พร้อมเพียง ดำเนินการประชุมอย่างเป็นระบบ เตรียม

ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการประชุม ซึ่งต้องเตรียมการทั้งกิจกรรมหลักและ กิจกรรมประกอบ สำหรับการประชุมให้เหมาะสม ( อุทัย บุญประเสริฐ, 2539 หน้า 36 )

การประชุมจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้น ส่วนใหญ่แล้วขึ้นอยู่กับการวางแผนและการเตรียมการประชุมว่ามีความพร้อมเพียงใด การวางแผนสำหรับการประชุมเป็นงานที่สำคัญยิ่ง ( อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 หน้า 15 ) โดยในการวางแผนสำหรับการประชุมต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆดังนี้ ( สมิต สัจฉกร, 2541 หน้า 69 และอุทัย บุญประเสริฐ, 2542 หน้า 16 )

1. การเลือกแบบหรือประเภทของการประชุมที่เหมาะสมกับงาน
2. การกำหนดผลงานที่ต้องการจากการประชุม ( สิ่งที่คาดหวัง )
3. การกำหนดผู้เข้าประชุมและผู้ร่วมประชุม ( ถ้ามี )
4. กำหนดการจัดการประชุม ( จำนวนครั้ง เรื่อง และวันที่ประชุม )
5. กำหนดเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่าย
6. การกำหนดระเบียบวาระการประชุม หรือกำหนดหัวข้อการประชุมและรายการอภิปรายที่ใช้ประกอบการประชุม
7. การกำหนดสถานที่สำหรับการประชุม
8. กำหนดเรื่องการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมกับฝ่ายที่จัดการประชุม
9. การกำหนดเรื่องการเชิญวิทยากร หรือเชิญบุคคลสำคัญมาร่วมประชุมหรือมาปราศรัยในที่ประชุม
10. การกำหนดเรื่องการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าประชุม เช่น ในการเดินทาง ที่พัก อาหารและบริการอื่นๆ ( ถ้ามี )
11. การกำหนดเกี่ยวกับการเตรียมจัดกิจกรรมประกอบ เช่น การเลี้ยงสังสรรค์ การจัดการแสดง การจัดนิทรรศการ การนำชมกิจการหรือนำชมกิจกรรม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประชุมครั้งนั้น
12. การกำหนดเรื่องการค้าเนิการประชุม
13. ในกรณีที่เป็นการประชุมสัมมนาเชิงวิชาการที่มีขนาดใหญ่จัดแบบเชิงงานแสดงเป็นแบบเปิดกว้าง มีการเชิญชวนสมาชิกหรือผู้สนใจเข้าประชุมได้ จะต้องมีการ ประชาสัมพันธ์ หรือ เผยแพร่ข่าวสารการประชุมไปยังแหล่งต่างๆการกำหนดเกี่ยวกับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กลายเป็นสิ่งจำเป็น

นอกจากนั้น สุพัฒน์ ชุมช่วย (ม.ป.ป. หน้า 12 - 13 ) ได้กล่าววว่า การประชุมที่มีประสิทธิภาพและหวังผล ให้เกิดมรรคผลอย่างแท้จริงคุ้มค่างกับค่าใช้จ่ายในแต่ละครั้ง จะต้องมีการวางแผนการประชุมเป็นอย่างดี และก่อนเริ่มวางแผนประชุมจะต้องเตรียมตัวใน 2 ประเด็น คือการเตรียมตัวในการวางแผนและขั้นตอนของการวางแผนการประชุม โดยขั้นตอนในการวางแผนจะต้องปฏิบัติอยู่ 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. บอกงานหลัก ( Tasks ) ของการประชุมให้ชัดเจน
2. กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. กำหนดกิจกรรมต่างๆตามระเบียบวาระการประชุมตามลำดับความสำคัญให้

ชัดเจน

4. ระบุชื่อผู้ที่จะเข้าร่วมประชุม บทบาทและกติกาเบื้องต้น
5. กำหนดเวลาการประชุม
6. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการประชุม
7. เตรียมระเบียบวาระการประชุม
8. แจ้งการประชุมล่วงหน้า
9. จัดเตรียมที่ประชุม ( สถานที่ ห้องประชุม การจัดห้องประชุม เป็นต้น)

และในการเตรียมการก่อนการประชุม (สมิต สัจฉกร, 2541 หน้า 5 - 67) ได้กล่าวว่า ในการประชุมใดๆก็ตาม การเตรียมการประชุมนับเป็นงานขั้นต้นที่มีความสำคัญมากและมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประชุม ดังนั้น การเตรียมการประชุมที่มีระเบียบวิธีและดำเนินตามแผนงานอย่างถี่ถ้วนและถูกต้องจะยังผลให้อุปสรรคและปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อถึงเวลาดำเนินการประชุมมีได้น้อยที่สุด คณะกรรมการวางแผนสำหรับการประชุมและเลขานุการจึงเป็นหัวใจสำคัญของการเตรียมการก่อนการประชุม ที่จะต้องมีการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด รวมทั้งสมาชิกที่จะเข้าร่วมประชุมเพื่อจะได้เตรียมการประชุมอย่างเหมาะสม เกี่ยวกับกรณีนี้ อุทัย บุญประเสริฐ ( 2542 , หน้า 15 ) และแคธีริน ( Katherine. 2002 , หน้า 12 ) ได้กล่าวถึงการเตรียมการก่อนการประชุม ดังนี้

1. การออกหนังสือเชิญ หรือแจ้งกำหนดการประชุม เวลาที่เหมาะสม ( หากมิได้มีการกำหนดไว้เป็นการแน่นอน ควรจะต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 5 - 7 วัน )
2. การเตรียมสถานที่ประชุม ( ที่นั่งประธาน รองประธานและเลขานุการมักจะอยู่ส่วนหน้าของที่ประชุม หรือบริเวณที่เด่น ที่เป็นจุดรวมสายตาของสถานที่ประชุม ส่วนใหญ่เป็นส่วนหน้าของห้องประชุม ที่นั่งของรองประธานจะอยู่ทางขวามือของประธาน ส่วนที่นั่งของเลขานุการปกติ

แล้วจะนั่งอยู่ทางซ้ายมือของประธาน หรืออยู่ในบริเวณด้านหน้าหรือด้านหลังของตัวประธาน แต่ต้องเป็นบริเวณที่สามารถติดต่อกับประธานได้สะดวก ส่วนที่นั่งของสมาชิกจะแยกตามชื่อ ตามสายงานหรือตามตำแหน่ง ซึ่งจะมีป้ายบอกกำหนดที่นั่งไว้อย่างแน่นอน )

3. เอกสารประกอบการประชุม ( เป็นเอกสารที่ต้องจัดเตรียมให้แก่สมาชิกทุกคนที่มาประชุม เป็นเอกสารแสดงรายละเอียด ข้อมูลที่สำคัญๆ สำหรับใช้ประกอบพิจารณาในการประชุมครั้งนั้น )

4. กระดาษ ดินสอ ไมโครโฟน ที่เขียนหรือ(เว้นแต่ห้ามสูบบุหรี่หรือมีการจัดเตรียมสถานที่ไว้สำหรับแยกต่างหาก )

5. ร่างการดำเนินการประชุม ( เป็นร่างหรือเค้าโครงการดำเนินการประชุมที่เตรียมไว้สำหรับประธาน ) อาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม สำหรับสมาชิกในที่ประชุม

6. ระบบแสงเสียง การควบคุมอุณหภูมิ และเครื่องอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้

7. ทะเบียนรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม ป้ายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุม

8. เจ้าหน้าที่งานหรือผู้ช่วย ( ในกรณีต่างๆที่จำเป็นสำหรับการประชุมครั้งนั้นๆ )

9. ยานพาหนะสำหรับการรับ – ส่ง

นอกจากนั้น ญัฐพล พันธุ์ภักดี ( 2539 , หน้า 15 – 16 ) และวาริน อักษรนำ ( 2542 , หน้า 270 ) ได้ให้คำแนะนำและเคล็ดลับในการเตรียมการประชุมที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน และดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม เช่น เปิดการประชุม รับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว ติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายให้นำไปปฏิบัติ ( ถ้ามี ) พิจารณาเรื่องค้างจากการประชุมคราวที่แล้ว ( ถ้ามี ) พิจารณาเรื่องใหม่ เรื่องอื่น ( ถ้ามี ) กำหนดวัน / เวลา / สถานที่ การประชุมครั้งต่อไป และปิดการประชุม

2. เตรียมผู้เข้าร่วมประชุมและพยายามตัดบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการประชุมออกให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยให้คงเหลือไว้เฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประชุมอย่างแท้จริงเท่านั้น

3. กำหนดระยะเวลาการประชุมให้ชัดเจนเหมาะสมและสนองต่อความต้องการของผู้เข้าร่วมการประชุมได้ เพราะเวลามีส่วนช่วยต่อความสำเร็จของการประชุมในแต่ละครั้งมาก

4. เตรียมสถานที่ อุปกรณ์และเอกสารประกอบการประชุมให้พร้อมนอกจากนี้ ชัยวัฒน์ ถีระพันธ์และปาริชาติ สถาปิตานนท์ สโรบล ม.ป.ป. , หน้า 59 – 60 ) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการเตรียมความพร้อมก่อนการประชุมอย่างสร้างสรรค์ว่า ต้องอาศัยพลังมหาศาลของบุคคลในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา ดังนั้น หากการเตรียมการก่อนการ

ประชุมเป็นไปด้วยดี มีความพร้อมในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการจัดการก็ย่อมจะเอื้อให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีสมาธิ เป็นเป้าหมายของการประชุมอย่างชัดเจน ตระหนักเกี่ยวกับผลที่จะได้รับจากการประชุม อันนำไปสู่ความพร้อมที่จะรับรู้ เรียนรู้และทุ่มเทกำลังกาย และกำลังใจให้การประชุมอย่างเต็มที่ ตลอดจนสามารถดึงศักยภาพทั้งหมดของผู้เข้าร่วมประชุมออกมาได้ ซึ่งนั่นหมายถึง ประสิทธิภาพของการประชุม ดังนั้น ก่อนการประชุม คณะผู้จัดการประชุมจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น การคัดเลือกผู้เข้าประชุม การเตรียมจดหมายเชิญ การประสานงานกับผู้เข้าร่วมประชุม การจัดห้องประชุม การจัดที่นั่งในห้องประชุม อุปกรณ์ต่างๆในห้องประชุม สถานที่พักสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม อาหาร และการจัดการระหว่างการประชุมให้พร้อม ทั้งนี้ เพื่อให้การประชุมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จ

ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การประชุม นั้นมีความจำเป็น เป็นอย่างยิ่งเพราะผู้ร่วมการประชุมส่วนมากไม่ชอบเข้าร่วมการประชุม ถ้าไม่แน่ใจในจุดมุ่งหมายของการประชุมหรือประชุมบ่อยเกินไปโดยไม่คิดถึงประโยชน์การประชุม ( Meeting Skills, 2002, p.1) ฉะนั้น ผู้นำการประชุมต้องมีความกระฉับในเรื่องวัตถุประสงค์และขั้นตอนการนำเสนอ จึงจะทำให้การประชุมราบรื่นและรวดเร็ว ( สุพัชญ์ ชุมช่วย, ม.ป.ป. หน้า 59- 60 ) เกี่ยวกับกรณีนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. ,หน้า 109 ) ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน ( 2540 , หน้า 10 , อ้างอิงใน Bobi. 1987 , หน้า 8 ) และวาริน อักษรนำ ( 2542 , หน้า 67 ) ได้สรุปวัตถุประสงค์การประชุมไว้ดังนี้

1. เมื่อต้องการคุณภาพในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน แต่ไม่มีเวลาตัดสินใจในเวลาทำงาน
2. ต้องการให้คำสั่งและให้ทุกคนในองค์การทราบข้อมูลเดียวกันในเวลาเดียวกัน
3. ต้องการทราบแนวคิดและคำปรึกษาต่างๆในปัญหาที่ต้องแก้ไขร่วมกันหรือมีข่าวสารเกี่ยวกับผลประโยชน์ของกลุ่มที่จะแจ้งให้ทราบอย่างรวดเร็ว
4. ต้องการพลังของกลุ่ม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วิธีการและขอบเขตการปฏิบัติงาน
5. ต้องการทราบปณิธานในการทำงานร่วมกัน
6. เมื่อประสงค์จะให้มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับเหตุผลที่ควรตัดสินใจในการประชุมนั้น เมื่อจะจัดให้มีการประชุมไม่ว่าจะเป็นการประชุมแบบใดก็ตาม ผู้มีอำนาจเรียกประชุมจะต้องคิดและตอบคำถามให้ได้ว่าจะจัดให้มีการประชุมเพื่ออะไร ถ้าตอบไม่ได้หรือตอบไม่ชัดเจน ไม่มีน้ำหนักของเหตุผลเพียงพอก็ไม่สมควรเรียกการประชุม เพราะถ้าจัดให้มีการประชุมขึ้นก็เท่ากับเป็นการประชุมที่สูญเปล่า ประโยชน์ที่ประชุม

จึงควรจะได้ไตร่ตรองคิดหาเหตุผลว่าทำไมจึงสมควรเรียกเข้าประชุมดังนั้นประธานควรจะเรียกประชุมในกรณี ดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโมและสมิต สัจฉกร, 2538 หน้า 151 – 152)

1. เมื่อมีสาเหตุ สภาพและขอบเขตของปัญหาตลอดจนข้อแก้ปัญหานั้นที่ไม่สามารถตัดสินใจได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว
  2. เมื่อต้องการหารือและกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมกันปฏิบัติระหว่างบุคคล สร้างความสามัคคี เข้าใจวิธีการแก้ปัญหานั้น ตลอดจนเพื่อสื่อสารให้เข้าใจถึงเป้าหมายแนวทางปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามข้อตกลงร่วมกัน
  3. เมื่อต้องการความสนับสนุนและความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจโดยกลุ่มในบางเหตุการณ์
  4. เมื่อต้องการชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้แก่สมาชิกทราบและให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนทั้งเหตุผลในการตัดสินใจ
  5. เมื่อมีกฎระเบียบวางไว้ให้มีการประชุม เช่น การประชุมประจำปี การประชุมประจำเดือน การประชุมสามัญประจำปี เป็นต้น
  6. เมื่อต้องการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถหรือทักษะเฉพาะเรื่อง
  7. เมื่อต้องการประเมินผลภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
  8. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือเกิดความเข้าใจผิดระหว่างบุคคลซึ่งต้องการประนีประนอมข้อพิพาทหรือความขัดแย้ง ผ่อนคลายความตึงเครียดและความรู้สึกที่ถูกทอดทิ้ง
  9. เมื่อต้องการทบทวนสิ่งที่มิมีมติไปแล้วกับพฤติกรรมแห่งกรณีที่เกิดขึ้นไป  
เช่นเดียวกับ ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน (2540, หน้า 14 , อ้างอิงใน Sam and Lyle 1990, p. 106 ) ได้กล่าวถึง เหตุผลที่ควรใช้การประชุมในการตัดสินใจ ดังนี้
1. เมื่อต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และระดมความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมการประชุม เพื่อให้ดุลพินิจในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหานั้นที่มีความเสี่ยงมากและต้องการให้กลุ่มสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเมื่อต้องการให้สมาชิกกลุ่มย่อยรับการแก้ปัญหานั้นและเข้าใจวิธีการแก้ปัญหานั้น
  2. เมื่อปัญหานั้นมีความซับซ้อน ต้องการความรู้กว้างขวางเพื่อการแก้ปัญหานั้น
  3. เมื่อผู้บริหารต้องการให้ผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตลอดทั้งให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นกระบวนการประชาธิปไตยและต้องการสร้างความเชื่อมั่น เพื่อต้องการสร้างความสามัคคีให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจซึ่งกันและกัน
  4. เมื่อต้องการข้อมูลย้อนกลับ อย่างเที่ยงตรงจากความคิดของเพื่อนร่วมงาน

ส่วน สมคิด บางโม ( 2538 ,หน้า 152 ) ได้กล่าวถึงกรณีที่ไม่ควรจัดให้มีการประชุม  
ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาเล็กน้อย ไม่มีความสำคัญหรือกระทบกับคนจำนวนน้อย
2. เมื่อไม่มีเวลาเตรียมการประชุมให้พร้อม
3. ใช้วิธีติดต่อระหว่างบุคคลอย่างอื่นได้ผลดีกว่า
4. ถ้าทราบว่าการประชุมจะทำให้เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง
5. เป็นเรื่องของนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจเรียบร้อยแล้ว

จากกรณีข้างต้น จะเห็นได้ว่าประธานหรือผู้นำการประชุมถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญมากในการที่จะตัดสินใจให้มีการประชุม เพราะหากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดโดยลำพังเพียงคนเดียวในโครงการที่มีความเสี่ยงหรือเรียกสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ ก็อาจทำให้เสียเวลาของสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม ซ้ำยังทำให้การประชุมไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรในหน่วยงาน

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการเตรียมการประชุมก็คือการเตรียมสถานที่ประชุม ซึ่งการจัดสถานที่ก็มีความสำคัญต่อการประชุมไม่น้อยกว่าการเตรียมงานด้านอื่นๆ เพราะมีส่วนต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวอันจะได้รับจากการประชุม ( สมิต สัจฉกร, 2541 หน้า 99) เช่นถ้าห้องประชุมที่แออัดมากอาจทำให้การมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมการประชุมลดน้อยลงและเป็นผลเสีย ดังนั้นในการจะดำเนินการประชุมให้บรรลุวัตถุประสงค์ถ้าผู้เข้าร่วมประชุมมีทัศนคติที่ไม่ดี เช่นห้องแออัดมากเกินไปเสียงรบกวนสมาธิอากาศร้อนจัด หรือเก้าอี้นั่งแข็ง สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดเตรียมสถานที่ประชุม ซึ่งอาจเป็นผลต่อการประชุมที่จะทำให้การประชุมล้มเหลว( สมพงษ์ บุญธรรมจินดาและรุ่งเรือง วงศ์สมบัติ, 2538 หน้า 12 ) เกี่ยวกับกรณีนี้ สุพัฒน์ ชุมช่วย (ม.ป.ป., หน้า 24-29 ) และสมพงษ์ บุญธรรมจินดาและรุ่งเรือง วงศ์สมบัติ ( 2538, หน้า 15-16 ) ได้เสนอแนวทางการพิจารณาจัดเตรียมสถานที่ประชุม โดยต้องคำนึงสิ่งต่อไปนี้

1. สถานที่ประชุม ควรใช้เวลาในการเดินทางน้อยที่สุดและสะดวกสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม
2. ลักษณะห้องประชุม ต้องใช้หลักเกณฑ์ ต่อไปนี้ ขนาดของห้องเหมาะสมกับจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม แสงสว่างเพียงพอทุกจุดสามารถอ่านและเขียนได้ ปลอดภัยจากขจัดจิ้งหะการรบกวนจากเสียงและโทรทัศน์ อากาศถ่ายเทดี และการจัดวางผังดี ตลอดทั้งความสะดวกสบายของโต๊ะ เก้าอี้ ที่เหมาะแก่การนั่งประชุมนานๆ



เจริญ ไวรวัจนกุล ( 2545, หน้า 212- 213 ) ได้กล่าวว่า ระเบียบวาระการประชุมเปรียบเสมือนหัวใจของการประชุม เพราะเป็นสิ่งสำคัญเสมือนเป็นกฎหรือกติกาที่ผ่านการให้สัตยาบันแล้วโดยสมาชิก ซึ่งสามารถควบคุมทิศทางการประชุมได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ระเบียบวาระการประชุมจะทำให้การประชุมดำเนินไปตามขั้นตอน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นหรือข้อตกลงร่วมกัน เช่นเดียวกับอุทัย บุญประเสริฐ ( 2542, หน้า 14 ) ได้กล่าวถึงระเบียบวาระการประชุม คือ หัวข้อเรื่องสำคัญ ๆ สำหรับการประชุมที่ได้กำหนดไว้เป็นเรื่อง ๆ ที่เรียกกันว่าวาระ และคาดหวังว่าจะต้องมีการพูดในที่ประชุมมีการศึกษาหารือกัน หรืออภิปรายกันในหัวข้อเหล่านั้น จนบรรลุผลที่ต้องการ ผลของการประชุมอาจปรากฏในรูปมติข้อตกลง ( Resolution ) ปรากฏในรายละเอียด หรือข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ( Reconunendation ) และอาจปรากฏเป็นแนวทางดำเนินงาน หรือแผนการปฏิบัติการ ( procedure ) หรือ action plan ) หรือเป็นนโยบาย ( Policy ) หรืออย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งสมคิด บางโม ( 2538 , หน้า 154-155 ) สมิต สัจฉกร ( 2541, หน้า 87- 88 ) และสุพัทธ์ ชุมช่วย ( ม.ป.ป, หน้า 21 ) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำระเบียบวาระการประชุม ดังนี้

1. พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ถ่องแท้เพื่อที่จะได้กำหนดวาระการประชุมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. จัดวาระการประชุมให้ถูกเรื่องโดยเรียงลำดับอย่างมีเหตุผลต่อกัน เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างมีเหตุผลต่อกัน เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
3. ระเบียบวาระการประชุมที่ระบุในเอกสาร ควรสะท้อนถึงโอกาสที่มากกว่าปัญหาหรือข้อความเชิงลบ
4. ในระเบียบวาระการประชุมควรระบุเวลาเริ่มและเวลาที่นำเสนอในแต่ละเรื่องและเวลาเลิก การจัดทำวาระประชุมที่ดี ต้องพิจารณาประมาณการว่าแต่ละวาระควรใช้เวลาประมาณเท่าใด เพื่อจะได้จัดวาระให้เหมาะสมกับระยะเวลาการประชุมและควรบรรจุเรื่องสำคัญเพียง 2-3 เรื่องที่สัมพันธ์กัน โดยเขียนเรื่อง หัวข้อให้กระชับและไม่ยาวมากจนเกินไป กรณีต้องจัดประชุมเป็นระยะเวลาต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน ผู้จัดจะต้องใช้วิธีการประชุมหลาย ๆ วิธีเพื่อมิให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่ายในกรณีที่มีเรื่องเสนอเพื่อพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง ต้องดูตามลำดับความสำคัญของเรื่อง แต่มักถือปฏิบัติโดยจะเสนอเรื่องด่วนก่อน เป็นอันดับแรกและเรื่องอื่นเป็นอันดับรอง หลังการเขียนระเบียบวาระเรียบร้อยแล้ว ควรส่งร่างให้ประธานตรวจสอบก่อน เมื่อได้รับความเห็นชอบจึงจัดทำฉบับสมบูรณ์ส่งให้ผู้เข้าประชุม โดยให้ถึงผู้รับอย่างช้าล่วงหน้า 2 วัน รวมถึงระบุเวลาและสถานที่ให้ชัดเจน

สำหรับด้านประโยชน์ของวาระการประชุมนั้นไพฑูริย์ โนนสูงเนิน (2540, หน้า 19) และ สมคิด บางโม (2538, หน้า 154) ได้สรุปประโยชน์ของวาระการประชุมไว้ดังนี้

1. ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้เตรียมตัว ที่จะรวบรวมข้อเท็จจริงและความคิดเห็นต่างๆมาใช้ในการประชุมและป้องกันการพูดนอกประเด็น
2. ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบเวลาที่จะประชุมอย่างทำแน่นอนและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมประชุม จะได้จัดสรรเวลาในการทำสิ่งต่างๆได้สะดวก
3. ทำให้ประธานเสนอปัญหาและเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน ทุกคนทราบขอบเขตของการประชุมว่าจะพูดกันในเรื่องใดบ้าง หากสมาชิกมีธุระจำเป็นจะให้บุคคลที่เหมาะสมเข้าประชุมแทนได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ระเบียบวาระการประชุมเป็นหัวใจสำคัญของการประชุมเพราะเปรียบได้กับ “ พิมพ์เขียว ” ของสิ่งก่อสร้างที่เดียว ถ้าปราศจากพิมพ์เขียวเสียแล้ว การก่อสร้างที่ไร้รูปแบบและทิศทางในการก่อสร้าง และอาจจะไม่ได้ผลลัพธ์ออกมาตามที่ต้องการได้ (สุพัฒน์ ชูบช่วย, ม.ป.ป., หน้า 21)

### **การดำเนินการประชุม**

สมคิด บางโม ( 2538, หน้า 189 ) ได้กล่าวว่า การดำเนินการประชุมที่ดี ผู้นำการประชุมจะต้องดำเนินการทุกขั้นตอนให้เหมาะสมให้การประชุมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นับตั้งแต่การเปิดการประชุมได้เหมาะสมให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการประชุม ดำเนินการประชุมตามวาระการประชุม เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมอภิปรายความคิดเห็นแล้วสรุปตามมติที่ประชุม เมื่อดำเนินการประชุมจนหมดวาระแล้วต้องปิดการประชุมทันที เพื่อมิให้ใช้เวลาในการประชุมมากเกินไป หนึ่งการเปิดการประชุม ประธานควรเปิดการประชุมตามกำหนดเวลาด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเอง กล่าวสวัสดิ์ที่ประชุมแสดงความชื่นชมยินดีและขอบคุณที่สมาชิกมาเข้าร่วมประชุม

นอกจากนั้น มาร์ค (1999, หน้า 171) ได้กล่าวว่า การประชุมควรจัดประเด็นต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ และควรเตรียมเรื่องดี ๆ สัก 2-3 เรื่องไว้เพื่อเปิดการประชุม การเปิดการประชุมด้วยปัญหาหรือข้อความที่ขัดแย้งล้วนเป็นผลไม่ดีต่อการประชุมตลอดทั้งส่งผลให้ประธานเป็นคนพูดจาไม่รู้เรื่องไปเลย ดังนั้น จึงได้มีผู้เสนอการจัดแลทักกะสำหรับประธานผู้ดำเนิน การประชุม ดังนี้ (ณัฐพล พันธุ์ภักดี, 2539, หน้า 16-17. อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 13 -14. Kailaninc, 2002, p. 4)

1. วางแผนสำหรับการประชุม กำหนดระเบียบวาระการประชุม เตรียมการก่อนการประชุมและการจัดที่นั่งในการประชุม
2. กล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมการประชุมเพื่อสร้างบรรยากาศการประชุมที่เป็นกันเอง

3. แจ้งวัตถุประสงค์ของการประชุมให้สมาชิกทราบ
4. เริ่มการประชุมตรงเวลา
5. กระให้สมาชิกทุกคนเกิดการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น
6. มีการสรุปผลการประชุมและการปิดการประชุม

ฉะนั้น ผู้จัดการวาระการประชุมจะต้องรู้ข้อเท็จจริงที่จะประชุมโดยละเอียดและจัดวาระการประชุมให้ถูกต้อง เพราะระเบียบวาระการประชุมหรือการกำหนดวาระการประชุม สำหรับการประชุมแต่ละครั้งนั้น มีแบบแผนการจัดวาระการประชุมและที่นิยมใช้กันทั่วไปนั้น กำหนดวาระการประชุม 5 วาระ ดังต่อไปนี้ (สมิต สัจญกร, 2541 ,หน้า 88 )

**วาระที่ 1 เรื่องที่ประธานจะแจ้งให้ที่ประชุมทราบ** ประธานอาจแจ้งให้ทราบถึงเหตุผลที่จัดประชุม หรือมีเรื่องอื่นใดต่อตามที่เห็นว่าเป็นประโยชน์และที่ประชุมควรรับทราบ เช่น การแนะนำสมาชิกใหม่ การบริจาคเงินช่วยเหลือผู้ประสบอัคคีภัย เป็นต้น

**วาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว** ซึ่งควรจะต้องระบุว่าเป็นรายงานการประชุมที่เท่าไร พร้อมทั้ง วัน เดือน ปี ด้วยการรายงานการประชุมนั้น อาจกระทำได้โดยให้ที่ประชุมมีเวลาอ่านชั่วคราว หากไม่ได้อ่านล่วงหน้า หรือประธานให้เลขานุการอ่านในที่ประชุมฟังในกรณีที่ไม่ได้ส่งรายงานให้ผู้เข้าประชุมอ่านล่วงหน้า แต่วิธีนี้ไม่ควรใช้โดยไม่จำเป็น เพราะเสียเวลาโดยใช่เหตุ ถ้ามีสิ่งใดซึ่งมิได้เป็นไปตามที่ประชุมไว้ในครั้งที่แล้วก็สามารถทักท้วงเพื่อแก้ไขได้ แต่อย่าไม่ใช้การนำเรื่อง ตกลงกันแล้วมาอภิปรายใหม่ เมื่อที่ประชุมลงมติรับรองรายงานการประชุมแล้ว โดยไม่มีการแก้ไขหรือมีการแก้ไข ประธานและเลขานุการจะลงลายมือชื่อและวันที่ในตอนท้ายของรายงานการประชุม

**วาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง** หนังสือเวียนสำหรับนายกรัฐมนตรี้ ให้คำไว้ว่า “ เรื่องแจ้งเพื่อทราบ ” ได้แก่ เรื่องที่ค้างเพื่อพิจารณาจากการประชุมครั้งที่แล้วซึ่งอาจมีเหตุจากต้องเลื่อนการพิจารณามาเป็นครั้งนี้หรือต้องปิดประชุมหรือเป็นเรื่องที่มีผู้ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมให้ไปดำเนินการและนำมารายงานต่อที่ประชุม

**วาระที่ 4 เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา** ได้แก่เรื่องที่เป็นหัวข้อที่สำคัญที่ต้องจัดให้มีการประชุมขึ้น เช่นการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ การแต่งตั้งคณะกรรมการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

**วาระที่ 5 เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)** บางครั้งอาจมีเรื่องที่สมาชิกต้องการแจ้งให้ที่ประชุมทราบโดยไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของที่ประชุม หรืออาจจะเป็นเรื่องที่ไม่สามารถบรรจุในวาระการประชุมได้ทันที นำมาเสนอในวาระอื่นๆแต่ทั้งนี้ ต้องเป็นเรื่องที่ไม่มีประเด็นข้อโต้แย้งในเนื้อหา

อีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินการประชุมได้แก่ การปิดการประชุมซึ่งณัฐพล พันธุ์ภักดี (2539, หน้า 17) สุพัฒน์ ชุมช่วย (ม.ป.ป., หน้า 36) และแคธีริน (Katherine, 2002, p. 16) ได้กล่าวว่า การปิดการประชุมประธานควรมีการสรุปประเด็นที่สำคัญและพิจารณาปัญหาที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจลงมติในที่ประชุม ทั้งการลงมติต้องลงด้วยความยินยอมโดยประธานต้องสรุป และแยกแยะให้เห็นข้อขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ยังตกลงกันไม่ได้ ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับแผนการดำเนินการตามการตัดสินใจในมติที่ประชุมนั้น เช่น มอบหมายให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และอะไรบ้างที่ต้องนำไปพูดในโอกาสต่อไป สุดท้ายควรกล่าวถึงประโยชน์จากการที่สมาชิกได้มาร่วมประชุมกันในวันนี้ กล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมประชุมด้วยถ้อยคำที่ดีและสิ่งที่จะตกลงก่อนการปิดประชุมก็คือนัดประชุมครั้งต่อไป

### **การติดตามและประเมินผลการประชุม**

การติดตามและการประเมินผลการประชุมของการประชุมเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการประชุมของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง การติดตามผลการประชุมว่าได้ดำเนินการไปตามข้อตกลงหรือตามที่ยอมรับมอบหมายงานให้มันได้ทำไปเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคประการใด ดังนั้นประธานของที่ประชุมหรือผู้รับผิดชอบจะละเลยการติดตามผลการประชุมมิได้ ซึ่งการติดตามและการประเมินผลการประชุมผู้นำการประชุมอาจจะทำร่วมกับเลขานุการการประชุม หรือคณะกรรมการดำเนินการจัดประชุมก็ได้ ซึ่งขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลการประชุมสามารถทำได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 190 – 197)

1. เลขานุการนำรายงานการประชุมฉบับร่างให้ประธานการประชุมได้ตรวจดูความถูกต้องก่อนที่จะส่งไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ
2. เมื่อประธานตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ประธานจะให้เลขานุการส่งรายงานการประชุมไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทั่วถึง
3. ประธานจะบันทึกข้อตกลงที่จะต้องมีการปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง จะใช้ระยะเวลาเท่าไร และจะต้องสำเร็จเมื่อไร
4. ประธานจะต้องบันทึกความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะๆโดยการติดตามอย่างสม่ำเสมอ
5. เมื่อการปฏิบัติงานสำเร็จประธานก็จะทำรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่หรือทำสำเร็จแล้วเพื่อแจ้งให้ที่ประชุมในครั้งต่อไป

การประเมินผลการประชุม หมายถึง การประเมินว่าการจัดการประชุมที่เสร็จสิ้นไปนั้นมีผลอย่างไรต่อผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อจะได้ นำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลที่จะปรับปรุงแก้ไขการ

ประชุมครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ที่จะทำหน้าที่การประเมินก็คือผู้เข้าร่วมการประชุม ในครั้งนั้นซึ่งได้แก่ ประธาน เลขานุการ ผู้เข้าร่วมประชุม วิธีการที่จะใช้ประเมินผลการประชุม ได้แก่ ใช้การสังเกต ใช้การบันทึกสั้นๆ การสัมภาษณ์ การใช้แบบประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร

สิ่งที่ควรประเมินในการจัดการประชุม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการจัดการประชุม เหมาะสมหรือไม่ การเตรียมการประชุมเรียบร้อยหรือไม่ เช่น วาระการประชุม สถานที่การประชุม โสตทัศนูปกรณ์ บรรยากาศของการประชุม การอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่ การดำเนินการประชุมราบรื่นหรือไม่ เช่น การนำการประชุมของประธาน พฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุม ลักษณะการอภิปราย ระยะเวลาในการอภิปราย ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ในการจัดการประชุมครั้งต่อไป อยากให้มีการประชุมเรื่องใดบ้าง ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร

นอกจากนั้น ประชุม โภธิกุล (ม.ป.ป. ,หน้า 60 ) ได้กล่าวว่าการประชุมที่มีประสิทธิผล จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำและสมาชิกต่างๆ ทำการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน สมาชิกต่างๆมาประชุม ด้วยแนวคิด ทักษะ ข้อมูล และประสบการณ์ของผู้นำก็คือ การสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมใน “ การประเมิน”

ในขณะที่ สมพงษ์ บุญปลุก (2543, หน้า 54) กล่าวถึงการประชุมที่ดีนั้นจะต้องมีลำดับ ขั้นตอนที่ชัดเจนประธานต้องให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนและได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการ หลังการประชุมว่าหลังการประชุมเสร็จแล้วเลขานุการจะต้องส่งร่างรายงานการประชุมให้ประธานในที่ประชุมรับทราบหลังจากที่เสร็จสิ้นการประชุม เมื่อเลขานุการในที่ประชุมร่างรายงานการประชุมเสร็จ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- หัวข้อการประชุม
- ผู้เข้าร่วม/ผู้ไม่ได้เข้าร่วมประชุม
- เวลาเปิดประชุม
- วัตถุประสงค์ในการประชุม
- รายละเอียดวาระประชุมพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ/ทางเลือก
- มติที่ประชุม
- เวลาปิดประชุม
- กำหนดการประชุมครั้งต่อไป
- แผนการดำเนินงาน

## บทบาทของสมาชิกที่ประชุม

### บทบาทของประธานการประชุม

ประชุม ชัยชิต ( 2545, หน้า 70) ได้กล่าวว่าประธานในที่ประชุม เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการประชุมทั้งหมดซึ่งบทบาทของประธานหรือผู้นำการประชุมที่ดีนั้นประธานเป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของการประชุมซึ่งได้แก่

1. เปิดประชุม สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองด้วยการพูดทักทายพร้อมอากัปกิริยาที่แสดงความเป็นมิตร เช่น ยิ้ม ท่าทีกระฉับกระเฉง ไม่ควรแสดงกริยาเบื่อน่าย ชึมเศร้า หรือเคร่งเครียดเมื่อกล่าวเปิดการประชุม

2. นำเรื่องเข้าสู่วาระการประชุม โดยแจ้งวัตถุประสงค์และข้อมูล รายละเอียดของการประชุมครั้งนั้นให้ทราบ เพื่อให้ทุกคนทราบถึงเหตุผลที่ต้องเข้าประชุมในครั้งนี้ และความมุ่งหวังของความสำเร็จในการประชุมครั้งนี้ตั้งแต่ต้น

3. กระตุ้นให้ทุกคนอภิปรายแสดงความคิดเห็น เพราะจุดประสงค์หลักของการประชุมคือการแสวงหาเหตุผล ข้อเท็จจริงและความคิดเห็นจากมวลสมาชิกให้มากที่สุด เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการตัดสินใจในแนวทางที่ถูกต้องที่สุด ผู้นำการประชุมจะต้องพยายามดึงความคิดของสมาชิกด้วยการใช้คำถามที่ตรงประเด็น เช่น คำพูดกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่า สิ่งที่เขาจะพูดออกมานั้นเป็นสิ่งที่จะมีค่าต่อที่ประชุม เน้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น

4. วางตัวเป็นกลาง ผู้นำในการประชุมที่หน้าที่ในการดึงความคิดของสมาชิกออกมาให้ได้มากที่สุด ไม่ควรที่จะแสดงความคิดเห็นส่วนตัวออกมา นอกจากจะเป็นผู้คอยจับประเด็น ชี้แจงข้อเท็จจริง ชี้แนวทางที่จะให้สมาชิกสามารถดำเนินการอภิปรายได้อย่างต่อเนื่อง และสรุปการอภิปรายในแต่ละขั้นตอน ถ้าประธานขาดความเป็นกลางจะเป็นการสกัดกั้นความคิดเห็นของสมาชิก ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเพราะความเกรงใจ ความเกรงกลัวว่าผลประโยชน์หรือเสถียรภาพในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนจะสั่นคลอน

5. มีความยุติธรรม มองเห็นความสำคัญของการเสนอความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน ไม่สนับสนุนพวกใดพวกหนึ่งโดยเฉพาะยอมรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของสมาชิกทุกคนที่แสดงออกมา และชักนำให้สมาชิกทุกคนให้ความสนใจต่อความคิดเห็นทุกข้อที่ได้ถูกเสนอขึ้น ให้ทุกคนมีโอกาสพูด

6. ควบคุมการประชุมให้อยู่ในประเด็น เป็นไปตามวาระ ในขณะที่ดำเนินการประชุม อาจจะมีสมาชิกบางคนที่อภิปรายออกนอกเรื่อง หรือพยายามที่จะหน่วงเหนี่ยวการประชุมให้ล่าช้า ประธานจะต้องมีไหวพริบที่จะนำเรื่องให้เข้าสู่ประเด็นได้ดั้งเดิม และพยายามให้มีการตัดสินใจใน

แต่ละเรื่อง แต่ละวาระให้เสร็จสิ้นก่อนที่จะนำวาระต่อไปมาพิจารณา นอกจากนี้ตัวประธานเองอย่าผูกขาดการพูดคนเดียว และอย่าพูดนอกประเด็น ฟังระลึกว่าความคิดของกลุ่มได้มาจากสมาชิกเท่านั้น

7. สามารถควบคุมความประพฤติของสมาชิกในขณะประชุม ในการประชุมแต่ละครั้ง อาจมีสมาชิกที่ละเมิดมารยาทที่ดีในการประชุม ประธานจะต้องจัดการกับพฤติกรรมเหล่านั้นของสมาชิกให้ได้ เพื่อการรักษากฎเกณฑ์และระเบียบของการประชุมให้การประชุมดำเนินไปด้วยดี เพราะในการประชุม ประธานมีอำนาจดังนี้

7.1 อำนาจที่จะรักษาระเบียบการประชุมไว้

7.2 อำนาจในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ

7.3 อำนาจที่จะโหวตเสียงในกรณีที่มีเสียงเท่ากัน จึงใช้เสียงของประธานเป็นเสียงที่ชี้ขาด แต่โดยปกติถ้าเป็นการออกเสียงเปิดเผยประธานจะไม่ร่วมลงคะแนน เว้นแต่เป็นการลงคะแนนชี้ขาดในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน

7.4 อำนาจที่จะสั่งให้ผู้ทีละเมิดระเบียบของที่ประชุมออกจากห้องประชุมได้

7.5 อำนาจที่จะสั่งปิดประชุมได้ โดยทั่ว ๆ ไป ประธานควรหลีกเลี่ยงการโต้เถียงทะเลาะวิวาทกับสมาชิกในที่ประชุม แต่จะต้องทำให้ที่ประชุมเคารพและศรัทธาประธานให้ได้ พยายามใช้วิธีประนีประนอม หากมีการโต้แย้งเกิดขึ้น

8. ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกไม่ควรที่จะละความสนใจไปทำงานอื่น ในขณะที่ประชุมถ้าไม่มีงานเร่งด่วนจริง ๆ แล้วไม่ควรที่จะให้มีการนำงานอื่นมารบกวนการดำเนินงานของประธาน เช่น การนำหนังสือมาใช้เซ็น การรับโทรศัพท์ หรือเดินไปเดินมาเป็นต้น

9. พยายามสร้างบรรยากาศในที่ประชุม ถ้าสมาชิกเคร่งเครียดตามหัวข้อที่กำลังอภิปราย อาจจะทำให้มีการให้หยุดการอภิปรายบ้างเป็นบางช่วง หรือพยายามสร้างอารมณ์ขันให้ทุกคนระดมความคิดอย่างจริงจัง แต่ก็สนุกสนาน

10. สรุปประเด็นการประชุมเป็นระยะ ๆ เมื่อมีการอภิปรายพอสมควรแล้วประธานควรสรุปเรื่องที่อภิปรายให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกติดตามการประชุมได้ทันและทราบความก้าวหน้าของการประชุมเป็นระยะ ๆ และเมื่อพิจารณาหมดทุกวาระก็ควรสรุปรวมทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง

11. รู้จักแก้ปัญหาภาวะชะงักงันในที่ประชุม เมื่อที่ประชุมเกิดความเงียบเนื่องจากการป้อนคำถามของประธาน ในตอนแรกประธานควรปล่อยให้เงียบสัก 2 – 3 นาที เพราะทุกคนกำลังใช้ความคิด แต่ถ้าความเงียบยังดำเนินอยู่ต่อไปเป็นช่วงเวลานาน ประธานควรจัดการโดยทบทวน

เรื่องราวใหม่สั้น ๆ แล้วตั้งคำถามซ้ำใหม่ หรืออาจจะชี้ให้คนหนึ่งคนใดตอบก็ได้ ไม่เช่นนั้นที่ประชุม จะเกิดความเครียด เพราะความเงียบบที่ยาวนานจะทำให้เกิดความสับสน กังวล

12. พยายามรักษาระเบียบของที่ประชุมไว้ ให้มีการพูดทีละคน และขออนุญาตประธาน ก่อนพูดทุกครั้ง อย่าปล่อยให้มีการพูดเป็นกลุ่มย่อย เพราะจะเป็นมูลเหตุแห่งความขัดแย้ง ขาดระเบียบวินัย

13. รักษาเวลาในการประชุม ประธานจะต้องวางแผนเกี่ยวกับระยะเวลาของการ พิจารณาแต่ละวาระก่อนที่จะเปิดประชุมโดยพยายามจัดเวลาในการพิจารณาแต่ละวาระให้ เหมาะสมกับเวลาทั้งหมด โดยทั่วไปในวาระแรก ๆ มักจะให้มีการอภิปรายกันอย่างยืดเยื้อพอถึง วาระหลัง ๆ ก็เร่งรีบเพื่อให้จบตามเวลา ซึ่งเป็นการเปล่าประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ในฐานะผู้นำ การประชุมจำเป็นที่จะต้องรักษาเวลาให้ได้

14. ปิดประชุมด้วยดี การปิดประชุมเป็นระยะที่สำคัญของการประชุมที่สุดประธาน จะต้องสรุปรวมสิ่งที่ได้จากการประชุมครั้งนี้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นข้อตกลง การตัดสินใจ หรือมติ ของที่ประชุมเพื่อให้ทุกคนได้เห็นผลของการประชุมครั้งนี้ และเป็นการเน้นความเข้าใจของทุกคน ในกรณีที่มีความขัดแย้งที่ตกลงกันไม่ได้ จะต้องแยกแยะให้เห็นชัดว่า มีข้อคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างไร และจะต้องเลื่อนการพิจารณาไปยังการประชุมครั้งต่อไป ต่อจากนั้นก็ควรจะทำให้ทุกคนได้ เห็นประโยชน์จากการประชุมครั้งนี้ ขอขอบคุณในความร่วมมือของสมาชิกที่ให้ความร่วมมือด้วยดี แล้วกล่าวปิดประชุม

15. ติดตามผลการประชุม สิ่งที่มีมักจะลืมกันก็คือ เรื่องการติดตามผล โดยทั่วไปแล้ว เมื่อ การดำเนินการประชุมเสร็จ ประธานก็มักจะคิดว่าเสร็จสิ้นหน้าที่ในการประธานในที่ประชุม แต่การ ประชุมจะไม่ได้ประโยชน์อะไรเลยถ้าประชุมแล้วสิ่งที่พูดกันไม่ได้นำไปปฏิบัติ หน้าที่ของประธานที่ สำคัญประการสุดท้ายก็คือ จะต้องส่งรายงานการประชุมไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน แล้วคอยติดตาม ผลการปฏิบัติ ถ้าการประชุมครั้งนั้นเป็นการประชุมที่มีข้อตกลง ให้มีผู้ปฏิบัติต่อไป

ด้านคุณสมบัติของประธานในการประชุม นั้น ประชุม ชัยชิต (2545, หน้า 76) ได้กล่าวว่า ประธานในที่ประชุม นั้นควรมีลักษณะดังนี้

1. มีบุคลิกภาพดี บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ผู้เข้าร่วมประชุมจะใช้เป็นตัวประเมิน ความสามารถของการเป็นผู้นำการประชุมอันดับแรก เมื่อประธานอย่างเท่าเข้ามาในที่ประชุม บุคลิก ที่ดีจะทำให้ที่ประชุมเคารพ ศรัทธาตัวเขา บุคลิกที่ดีมีลักษณะดังนี้ คือ

1.1 มีท่าทางองอาจ น่าเลื่อมใส

1.2 แต่งกายสะอาด สุภาพ



- 1.3 มีความกระตือรือร้น สดชื่น แจ่มใส
  - 1.4 มีกำลังใจ มั่นคง และมีความเชื่อมั่นในตัวเอง
  2. เป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ได้ อุดหนุน ในการประชุมย่อมมีพฤติกรรมนานาประการของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการประชุม ประธานจะต้องใช้ความอดทน ใจเย็น รู้จักประนีประนอมชี้แจงเหตุผล ชัดชัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ และสามารถดึงความคิดของผู้เข้าประชุมออกมาได้
  3. เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องที่ประชุมอย่างแจ่มแจ้ง สามารถตอบคำถามของสมาชิกได้ ชัดเจน รวดเร็ว รู้จักใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่จะทำให้การประชุมไปสู่ความสำเร็จ
  4. รู้ระเบียบวินัย และมารยาทของการประชุมเป็นอย่างดีสามารถนำระเบียบต่าง ๆ มาใช้ในการประชุมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
  5. มีคำพูดที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่วกวน สับสน สามารถวิเคราะห์การอภิปรายของสมาชิกได้ถูกต้อง และสรุปได้กระชับตรงประเด็น
  6. มีความสามารถในการตั้งคำถามที่เหมาะสม และเป็นคำถามที่จะให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง
  7. รู้จักฟังอย่างสนใจ การฟังอย่างตั้งใจทำให้สมาชิกมีกำลังใจที่จะเสนอความคิดเห็น ประธานต้องตั้งใจฟัง ฟังให้ตลอด และสรุปความจากที่ได้ฟังได้ถูกต้อง
  8. ต้องเป็นผู้ตรงต่อเวลา และรักษาเวลาได้ดี การไม่ตรงต่อเวลาของประธานจะทำให้สมาชิกเสื่อมศรัทธา และเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีแก่สมาชิก ความสามารถในการรักษาเวลาในการประชุม เช่น เปิด - ปิด การประชุมตรงเวลาโดยได้สาระของการประชุมทั้งหมด เป็นความสามารถในการนำประชุมที่ดีของประธานการประชุม
- ผู้นำการประชุมที่มีประสิทธิผลต้องเอาใจใส่กับองค์ประกอบต่างๆของการประชุม บทบาทของผู้นำการประชุมก็คือการควบคุมกำกับความก้าวหน้าและชี้ทิศทางในการประชุมนอกจากนั้น การเป็นผู้นำการประชุมที่มีประสิทธิผลต้องสามารถวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ได้ ตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การประชุมก้าวหน้า และนำสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้การประชุมก้าวหน้า และนำสิ่งที่จำเป็นเหล่านั้นมาทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ( ประชุม โฟริกูด, ม.ป.ป. หน้า 25 ) ฉะนั้น จึงสรุปบทบาทที่สำคัญของประธานในการดำเนินการประชุมในด้านต่างๆได้ดังนี้ ( ชาญชัย อาจินสมาจาร. ม.ป.ป. หน้า 113 ; บุราณี สุวรรณภิรมย์. ม.ป.ป., หน้า 14 ; วาริน อักษรนำ. 2542, หน้า 271 ; วัลลีย์ ชัยสุรัตน์. 2537, หน้า 97 ; อุทัย บุญประเสริฐ. 2542. หน้า 18 -20; Katherine. 2002. p. 17 )

1. มีการวางแผนการประชุม ประธานควรเริ่มการประชุมให้ตรงเวลา สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง กล่าวแสดงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการประชุมอย่างรวบรัดที่สุด ชี้แจงปัญหา แจกเอกสาร ทั้งนี้ก่อนการประชุมควรตั้งความหวังในด้านดีไว้ก่อน

2. เมื่อเปิดประชุมแล้ว ประธานต้องควบคุมและนำการประชุมให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ตามระเบียบวาระการประชุมและมีประสิทธิภาพที่สุด ด้วยการพยายามดึงความคิดเห็นข้อเท็จจริง ในปัญหานั้นๆออกมาให้ได้ ระวังอย่าให้เกิดการขัดกัน บางตอนที่ยังคลุมเครือไม่เข้าใจต้องช่วยให้เกิดความกระจ่างขึ้นอย่างปละย่อยเลยไป สุดท้ายต้องรักษาเวลาในการประชุมให้ดี ระวังการประชุม ถ้าประธานจะสามารถแทรกอารมณ์ขันลงไปได้บ้างจะดีมาก

3. กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการประชุม มีส่วนร่วมในการอภิปราย วิจารณ์ แสดงความคิดเห็น และควบคุมสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมให้อยู่ในระเบียบการประชุม ตลอดทั้งชักนำให้มีการอภิปราย และแสดงความคิดเห็นตรงประเด็น

4. ประธานควรเปิดโอกาสและดูแลให้ผู้เข้าประชุมได้อภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงให้ได้พูดและมีความอดทนในความคิดเห็นที่มีผลกระทบต่างๆ

5. ช่วยเหลือผู้อภิปรายเมื่อเกิดอาการลุกขลัก เมื่อต้องการความช่วยเหลือในการขยายความ สรุปใจความหรือแสดงจุดเน้นของการแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และไม่ทำให้ผู้อภิปรายต้องเสียความรู้สึกหรือต้องอับอาย

6. ประธานเป็นผู้ประสานความคิดระหว่างสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุม ลดความขัดแย้ง เพื่อให้การประชุมดำเนินไปได้ดี

7. ตัดสินข้อโต้แย้ง ข้อถกเถียงระหว่างสมาชิก สร้างบรรยากาศให้ที่ประชุมคลายความตึงเครียดชักนำไปในทางสร้างสรรค์ พยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อการช่วยกันแก้ปัญหา และการเสริมสร้างความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา

8. ในกรณีที่มีการออกเสียงลงมติ แล้วปรากฏผลออกมาเสมอกันประธานต้องเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด ประธานต้องตัดสินด้วยความยุติธรรม คำนึงถึงประโยชน์และความชอบธรรมในข้อตัดสินใจ สรุปความคิดเห็นเพื่อให้เข้าใจตรงกัน สรุปผลการประชุมแต่ละวาระ สรุปมติและข้อตกลงของการประชุมให้ชัดเจน

เมื่อการประชุมสิ้นสุดลง มีข้อควรปฏิบัติ 3 ประการที่ประธานต้องประกาศข้อวินิจฉัย หรือข้อยุติ คือชี้ให้เห็นข้อวินิจฉัยหรือข้อยุติของที่ประชุม ชี้ให้เห็นข้อปัญหาอย่างไรหรือความขัดแย้ง และชี้ให้เห็นว่าจะปฏิบัติอย่างไรต่อไป คือ

1. กล่าวปิดการประชุมด้วยถ้อยคำที่ดี

2. แลกผลการประชุมหรือแจ้งติของการประชุม

3. ติดตามดูแลการดำเนินงานตามมติของการประชุมและมีการประเมินผลการประชุม

นอกจากนี้ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2543, หน้า 40 - 42) ได้สรุปรายละเอียดที่สำคัญสำหรับผู้ดำเนินการประชุม 10 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 เป้าหมายในการประชุม ผู้ดำเนินการประชุม ต้องสามารถคุมเป้าหมายในการประชุมให้ชัดเจน

ประการที่ 2 บรรยากาศในการประชุม ดำเนินการประชุมต้องสามารถสร้างบรรยากาศในที่ประชุมให้คึกคัก ไม่ตึงเครียดเกินไป ไม่รีบเร่งเกินไป

ประการที่ 3 ความคิดของที่ประชุม ผู้ดำเนินการประชุม ต้องไม่ครอบงำความคิดเห็นของสมาชิกในที่ประชุม ในขณะที่เดียวกันก็ระวังไม่ให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งครอบงำความคิดผู้อื่น

ประการที่ 4 กฎกติกา มารยาทในการประชุม ผู้ดำเนินการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามกฎกติกาที่วางไว้

ประการที่ 5 ความยุติธรรม ผู้ดำเนินการประชุมต้องวางตัวเป็นกลาง คอยดูแลให้ทุกคนมีโอกาสได้พูดแสดงความคิดเห็นและหารือกันอย่างเท่าเทียมกัน

ประการที่ 6 การควบคุมประเด็น ผู้ดำเนินการประชุม ทำหน้าที่ควบคุมการอภิปรายของผู้เข้าร่วมประชุมเป็นไปตรงประเด็นและตามเวลาที่กำหนดไว้โดยอาจพิจารณาจากบท อภิปรายเยิ่นเย้อ หรือนอกประเด็น ตลอดจนควบคุมไม่ให้ผู้เข้าร่วมประชุมหันไปจับคู่คุยกันเองในขณะที่ผู้อื่นกำลังนำเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม

ประการที่ 7 กำลังใจ ผู้ดำเนินการประชุมต้องคอยส่งเสริมให้กำลังใจผู้เข้าร่วมประชุมให้คิดร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

ประการที่ 8 การสรุปประเด็น ผู้ดำเนินการประชุมต้องสามารถเชื่อมต่อ และสรุปความคิดของบุคคลต่างๆเข้าด้วยกันอย่างถูกต้องแม่นยำ ตลอดจนสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากที่ประชุมได้ภายในเวลารวดเร็ว

ประการที่ 9 การติดตามและสะท้อนผลการประชุม ผู้ดำเนินการประชุมต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของการประชุมอย่างต่อเนื่อง และช่วยสะท้อนผลสำเร็จของที่ประชุมเป็นช่วงๆการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้เกิดกำลังใจแก่สมาชิกในที่ประชุมที่จะดำเนินการต่างๆให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แทนที่จะขอสรุปผลการประชุมในช่วงสุดท้ายเท่านั้น

ประการที่ 10 การคลี่คลายข้อขัดแย้ง หากมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นผู้ดำเนินการประชุมต้องสามารถหากวิธีในการคลี่คลายข้อขัดแย้งดังกล่าวโดยรวดเร็ว

ส่วนวารินทร์ อักษรนำ ( 2542 ,หน้า 272 ) และสมิต สัชฎกร ( 2541 ,หน้า 245 ) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของประธานในที่ประชุม ดังนี้

1. ผู้นำการประชุมไม่จำเป็นต้องเป็นผู้วิเศษแต่ควรที่จะเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ที่เข้าร่วมประชุมด้วย
2. ควรมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของการประชุม และเรื่องที่ประชุมอย่างดี
3. ควรพูดด้วยภาษาง่ายๆและให้อยู่เป็นประจำในหมู่ผู้เข้าประชุม โดยใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่าย ไม่วกวนทำให้สับสน สามารถตั้งคำถามได้อย่างเหมาะสม
4. ควรจะให้ความสนใจกับผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน มีความรู้สึกร่วมและความเข้าใจต่อกัน
5. ควรมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการประชุมทำตามความคิดและแสดงความคิดเห็นออกมาตลอดทั้งเคารพความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมด้วย
6. เป็นนักฟังที่ดี รู้จักฟังอย่างสนใจ การตั้งใจฟังสมาชิกอภิปรายจะทำให้มีผู้เสนอความคิดเห็นออกมาเพิ่มขึ้น
7. ต้องเรียนรู้ในการใช้คำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมเกิดความตื่นตัวมากกว่าที่จะถามใช้คำตอบว่า “ ใช่ ” “ ไม่ใช่ ”
8. ต้องเป็นผู้มีอารมณ์ขัน
9. ต้องมีการสนองตอบที่รวดเร็ว วิเคราะห์เรื่องได้เร็วและสังเกตเห็นอะไรได้เร็ว คิดเร็ว นำหน้าผู้เข้าร่วมประชุม
10. ต้องมีไหวพริบและมีความอดทน รู้จักใช้ท่าทีการพูดและยืนยันอย่างมั่นใจคงที่เมื่อถึงคราวอาจจะขาดประสิทธิภาพในการตอนต้นๆ แต่ควรจะสามารถเรียนรู้ได้ โดย ประสิทธิภาพ และมีความสนใจปรับปรุงตัวเองให้มีความเป็นผู้นำ
11. ควรที่จะพัฒนาบุคลิกภาพซึ่งเรียกร้องความสนใจ มีเสน่ห์และทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจได้

ส่วน ดำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิทและสุนี เลิศแสงกิจ ( 2542 ,หน้า 175 ) ได้กล่าวถึงมารยาทของประธาน ดังนี้

1. รับการทำความเคารพ เมื่อเดินเข้าห้องประชุม

2. การกล่าวเปิดการประชุม ไม่จำเป็นต้องกล่าวขออนุญาตเปิดประชุม กล่าวเพียงสั้นๆ ว่า “ ท่านกรรมการที่เคารพ บัดนี้ได้เวลาอันสมควรแล้ว ข้าพเจ้าขอเปิดประชุม” จากนั้นก็พิจารณาเรื่องที่ประชุมทราบ

3. เป็นผู้รักษาเวลา

4. ให้ความเสมอภาคในการอภิปราย คือ ให้กรรมการได้มีโอกาสพูดตามที่เขาประสงค์ที่จะพูด

5. ประธานต้องออกความคิดเห็นเอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

6. ถ้าเห็นว่าการประชุมจะขาดระเบียบก็ใช้ประธานหยุดเรื่องที่ได้เถียงกัน แล้วนำเรื่องอื่นๆมาอภิปรายกันใหม่

7. เมื่อมีการลงมติไม่ลงมติด้วย เว้นแต่คะแนนจะเท่ากันจึงให้ประธานลงคะแนนตัดสินชี้ขาด

นอกจากนั้น สมคิด บางโม ( 2538 , หน้า 184 ) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ประธานไม่ควรกระทำในที่ประชุม ดังนี้

1. เต้ยการครอบงำความคิดของสมาชิก

2. ตัดสินใจต่อความคิดเห็นของสมาชิกด้วยตนเองแทนที่จะใช้มติของกลุ่ม

3. รวบรัดเรื่องเร็วเกินไป โดยผู้เข้าร่วมประชุมไม่มีการอภิปราย

4. ตำหนีสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมอย่างไม่มีเหตุผล

5. อารมณ์เสียได้เถียงกับผู้เข้าร่วมประชุม

6. ปิดโอกาสซักถามของสมาชิกและหลีกเลี่ยงที่จะให้ข้อเท็จจริงต่างๆ

7. ผูกขาดการพูดคนเดียว

8. เองงานอย่างอื่นมาทำขณะดำเนินการประชุม

9. ไม่รักษาเวลา ปล้่อยให้สมาชิกอภิปรายโดยไม่มีขอบเขต เสียเวลานานเกินไป

สมิต สัชฌุกร ( 2541, หน้า 177 – 184 ) กล่าวว่ คำถามเป็นสิ่งที่ช่วยให้ได้รับรู้เรื่องราวเป็นคำตอบ คำถามเป็นหัวใจของการแก้ปัญหาในการประชุม การใช้คำถามเป็นวิธีที่จะกระตุ้นทำให้เกิดการอภิปรายและเปลี่ยนความคิด ผู้นำการประชุมจะใช้คำถามเป็นเทคนิคสำคัญ โดยจุดมุ่งหมายในการใช้คำถาม อาจพิจารณาได้ดังนี้

เพื่อเริ่มต้นการอภิปรายความเห็น

เพื่อความเร้าความสนใจ

เพื่อกระตุ้นให้คิด

เพื่อรวบรวมข้อคิด

เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกลุ่ม

เพื่อให้ได้เนื้อหาสาระเพิ่มขึ้น

เพื่อจะพิจารณาความรู้ ความเข้าใจของสมาชิกในกลุ่ม

เพื่อจะเปลี่ยนแนวโน้มของการอภิปรายความคิดเห็น

เพื่อให้ได้ข้อสรุป

เพื่อจะได้จำกัดการอภิปรายให้อยู่ในขอบเขตของเรื่องหรือเวลา

ลักษณะของการถามประธาน จำแนกตามวิธีที่ใช้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. คำถามที่ไม่ระบุผู้ตอบ เป็นคำถามที่ทั่วไป ต่อกลุ่มไม่เจาะจงให้ผู้ใดผู้หนึ่งตอบ จุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือต้องการส่งเสริมให้มีการคิดร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเพื่อการเริ่มต้นการอภิปราย และเพื่อขอความเห็นในแนวคิดต่างๆกัน ซึ่งถ้าหากถามโดยระบุตัวผู้ตอบก็อาจจะทำให้หลายคนหยุดคิดและคอยรอฟังผู้อื่น

2. การใช้คำถามจะต้องดูให้สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย การใช้คำถามที่ไม่เหมาะสม นอกจากจะเป็น การเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ยังจะก่อให้เกิดความสับสน จึงควรมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้ามากกว่าที่จะมาคิดคำถามขึ้นแบบกะทันหัน

3. คำถามที่ระบุผู้ตอบ (direct question) คำถามแบบนี้ได้ประโยชน์และมีความเหมาะสมกับสังคมไทย เพราะในหลายโอกาสจะพบว่า มีบุคคลที่ขี้อายหรือไม่กล้า ที่จะให้ความเห็นหรือเหตุผลในเรื่องต่างๆ สามารถจะใช้ให้ได้รับประโยชน์ในการถามบุคคลซึ่งไม่ผู้จะมีสัดส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเป็นความจริงว่าบางคนมีประสบการณ์เป็นพิเศษ หรือมีความรู้สึก เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มแต่ไม่ค่อยจะกล้าแสดงออก เพราะความขี้อายหรือความลังเลใจ เมื่อก็ตามที่บางคนกำลังมีความกระวนกระวายใจ หรือมีความเคลือบแคลงความสงสัย การใช้คำถามที่ระบุตัวผู้ตอบจะช่วยดึงเขากลับมาสนใจถึงเรื่องที่กำลังอภิปรายถึง เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดความเอาใจใส่ต่อการประชุมได้

4. คำถามประวิงการตอบ (delay question) คำถามลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการถามผู้หนึ่งผู้ใดเป็นการระบุผู้ตอบ แต่เมื่อผู้นั้นลังเล หรือไม่พร้อมที่จะตอบประธานก็ไม่สมควรที่จะขยันทขอเพื่อเร่งรัดคำตอบแต่ก็ควรพักรอสักเล็กน้อยโดยถามเรื่องต่างๆ ไปค้น

5. คำถามที่เปลี่ยนตัวผู้ตอบ (ke-direct question) เป็นลักษณะการถามต่อจากการหยุดประวิงการตอบมาจากผู้หนึ่งชั่วคราวแล้วหันไปถามอีกผู้หนึ่งเพื่อเบนความสนใจหรือให้จังหวะแก่ผู้ตอบคนนั้น

นอกจากการเลือกใช้ใช้ลักษณะการถามให้เหมาะสมแก่จังหวะและโอกาส ประธานจะต้องนำการประชุมด้วยการเลือกใช้ชนิดของคำถามให้เหมาะแก่ประเด็น หรือเรื่องที่กำลังประชุมอยู่และผู้เข้าประชุมเพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอภิปรายตามวาระการประชุมอย่างถูกต้องเหมาะสมซึ่งสามารถจำแนกชนิดของคำถามของประธานได้ ดังต่อไปนี้

1. คำถามในเรื่องทั่วไป (general) ต้องการคำตอบเป็นความคิดกว้างๆ
2. คำถามที่แนะนำคำตอบ (leading) เป็นลักษณะการถามนำซึ่งไม่ช่วยให้ผู้ตอบได้ใช้ความคิดของตนเองแต่อาจส่งเสริมให้เกิดความกล้าในการที่จะร่วมแสดงความคิดเห็น
3. คำถามที่ไม่มีลักษณะในทางวิชาการ (thcoruticbl) อาจไม่เหมาะแก่ผู้ตอบซึ่งไม่มีความพร้อมในเรื่องนั้น
4. คำถามที่ปิดโอกาสให้พูดอย่างอื่น (close) นอกจากตอบรับหรือปฏิเสธว่า"ใช่" หรือ "ไม่ใช่" จริงหรือไม่จริง
5. คำถามที่เปิดโอกาสให้พูดแสดงข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ (open ended) เช่นถามว่าทำไม เมื่อใด และ อย่างไร
6. คำถามที่มีลักษณะที่มุ่งตรงไปยังจุดมุ่งหมาย ( Straight Forward ) ซึ่งจะช่วยทำให้ได้รับคำตอบที่ต้องการอย่างสิ้นกระชั้นความ
7. คำถามที่มีลักษณะซัดติดตามเรื่อง ( Follow - up ) เป็นการติดตามจากที่ได้รับคำตอบในตอนแรกซึ่งจะช่วยในกาให้ได้รายละเอียดกระจ่างชัดยิ่งขึ้น ทั้งเป็นโอกาสให้สามารถพิจารณาได้ว่าผู้ตอบมีความรู้อย่างถึถ้วนในเรื่องที่คนตอบมาน้อยเพียงใด
8. คำถามที่แสวงหาข้อเท็จจริง ข้อมูล รายละเอียด และข่าวสาร ( Factual ) ที่ลงท้ายด้วยคำว่า " อย่างไร " หรือ " อะไรบ้าง "
9. คำถามที่แฝงไว้ด้วยความหมายหลายประการ ( Ambiguous ) ทำให้รู้สึกกำวม อันถือได้ว่าเป็นลักษณะคำถามที่ไม่ดี ไม่ควรใช้ นอกเสียจะมีจุดมุ่งหมายซ่อนเร้นในบางกรณี
10. คำถามที่คำตอบตั้งแต่ 2 คำตอบขึ้นไป ( Controversial ) มีลักษณะซัดแย้งให้เลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง
11. คำถามยั่วหรือกระตุ้นให้ตอบ ( Provocative ) เพื่อเร่งเร้าให้ออกความเห็น
12. คำถามที่ใช้เมื่อสมาชิกถามประธาน แต่ประธานย่อนถามให้คนใดคนหนึ่งตอบหรือกลุ่มเป็นผู้ตอบ ( Re - directed ) เพื่อประธานจะได้ ไม่ต้องตอบคำถามหรือแสดงทัศนคติๆ
13. คำถามที่ใช้สำนวนโวหารหรือวาทศิลป์ชักจูงใจ ( Rhetorical ) มีลักษณะการใช้ความหวานล้อมววน

14. คำถามสองแง่สองง่าม ( Double – barreled ) ทำให้ผู้ตอบไม่แน่ใจว่า ถามในเรื่องใด ผู้ถามต้องการในความหมายด้านใด

15. คำถามที่ทำให้ผู้ถูกถามเสียหน้า ( Condescending ) เช่นถามปัญหาบางอย่างที่ดูเหมือนผู้ตอบมีสติปัญญาน้อยหรือมีฐานะต่ำต้อย

วารินทร์ อักษรนำ ( 2542 , หน้า 272 ) กล่าวว่าประธานจะใช้คำถามชนิดใดก็ตาม ก็ควรที่จะต้องใช้ทักษะที่ฝึกฝนมาอย่างชัดเจนในการถามเพื่อให้ที่ประชุมได้ฟังคำตอบเป็นความเห็นที่มีคุณค่าแก่การพิจารณาในการประชุมโดยคำนึงถึงประเภทของผู้เข้าประชุม และสถานการณ์ในการประชุม ทั้งนี้มีแนวทางที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติในการถาม ดังนี้

1. อย่าใช้คำถามที่ทำให้กลุ่มต้องเป็นผู้ให้คำตอบ โดยทุกคนร่วมกันตอบ แม้จะใช้คำถามรวมกับทุกคน

2. พยายามส่งเสริมให้มีการตอบอย่างสมบูรณ์และชัดเจน

3. อย่าปล่อยให้คนเพียงสองสามคนคอยเป็นผู้ให้คำตอบ ถ้าเห็นว่าจำเป็นที่จะต้องเจาะจงถามผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ ควรที่จะออกชื่อผู้นั้นเสียก่อนแล้วจึงพูดถึงคำถาม ทั้งนี้เพื่อให้โอกาสให้เขามีเวลาเตรียมตัว ถือว่าเป็นกิจกรรมที่เหมาะสมและสุภาพ ไม่ควรใช้คำถามที่เจาะจงผู้ตอบบ่อยเกินไป

4. หลังจากได้ตั้งคำถามกับที่ประชุมทั้งหมดและหยุดชั่วคราว ถ้าไม่มีการสนองตอบ ประธานอาจจะพูดต่อไป เช่น “ คุณอำนวยการมีประสบการณ์ในเรื่องนี้กว่า 15 ปี ขอให้ที่ประชุมรับฟังความคิดเห็นบ้างก็ดี ” หลีกเลี่ยงการใช้คำถามนำที่แนะคำตอบให้และคำถามปิดให้ตอบว่า “ จริง ” หรือ “ ไม่จริง ” “ ใช่ ” “ ไม่ใช่ ” คำถามซึ่งได้รับคำตอบว่า “ ใช่ ” หรือ “ ไม่ใช่ ” ควรที่จะตั้งถามต่อถึงเหตุผลที่เขาตอบนั้น ดังนั้น ด้วยคำถามว่า “ อะไร ” “ ทำไม ” “ เมื่อใด ” “ ที่ไหน ” “ ใคร ” “ อย่างไร ” ซึ่งคำถามเหล่านี้ไม่สามารถจะตอบเพียงว่า “ ใช่ ” หรือ “ ไม่ใช่ ”

5. ให้ความสนใจกับคำตอบอย่างจริงจังด้วยการสบสายตาผู้ตอบและศีรษะรับฟัง

6. ไม่ควรใช้คำถามทำนองว่า “ คุณคิดอย่างไรในเรื่อง ” บ่อยเกินไปแม้ว่าจะเป็นคำถามที่ดูง่าย และฟังดูดี

7. ใช้วิธีให้ทุกคนเขียนคำตอบลงในบ้างครั้ง

8. ไม่ว่าท่านจะถามอะไรก็ตาม ฟังระลึกรวมคิดของการประชุม คือ กระตุ้นให้ผู้ร่วมประชุม ได้ร่วมในกระบวนการของการคิดร่วมกัน

สมทรง วิญญูฤทธิ์ ( 2548, หน้า 37 ) ได้กล่าวถึงข้อพิจารณาการใช้คำถามของประธาน ควรพิจารณาถึงการใช้คำถาม ดังต่อไปนี้



1. คำถามทั้งหมดที่ใช้จะต้องมีคำตอบ และสามารถตอบคำถามได้เพราะคำถามในเรื่องที่ผู้เข้าร่วมประชุมไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นเลย อาจทำให้ผู้เข้าร่วมการประชุมกลายเป็นจุดด้อยของการประชุมในครั้งนั้น
2. ทุกคำถามควรที่จะมุ่งถึงคำตอบ ซึ่งเกิดจากเรื่องราวที่ผู้เข้าประชุมมีประสบการณ์มาก่อน
3. ควรจะใช้ถ้อยคำที่มีความหมายชัดเจน สั้นกระชับ เพื่อมิให้ผู้เข้าประชุมเกิดความสงสัยว่า ถามเพื่อต้องการอะไร
4. ต้องไม่ใช้คำถามที่ง่ายเกินไป หรือยากและมีความซับซ้อนจนเกินไป จนทำให้ผู้เข้าประชุมไม่กล้าตอบ ควรเป็นคำถามที่น่าคิดและกระตุ้นให้อยากตอบ
5. ต้องพูดถามอย่างเป็นธรรมชาติ และมีลักษณะตรงไปตรงมาด้วยน้ำเสียงซึ่งแสดงถึงความมั่นใจว่าผู้เข้าประชุมจะสามารถตอบได้
6. ควรจะใช้คำถามที่เตรียมมาแล้วอย่างดี และถามอย่างมีจุดมุ่งหมายแน่นอนอยู่ในใจ เพื่อต้องการทราบรายละเอียด เพื่อจะเน้นในบางจุด และเพื่อกระตุ้นให้คิดและรื้อให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็น
7. คำถามที่ใช้ในการอภิปรายปัญหาไม่ควรจะเน้นถึงความพอใจ หรือความชอบในบุคคลใด หรือ กลุ่มใด เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในเงื่อนไขใดโดยเฉพาะ

#### **บทบาทของเลขานุการ**

การประชุมจะเกิดความพร้อมหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับ ความสามารถและความรับผิดชอบของเลขานุการที่ประชุม เลขานุการที่ประชุมจึงเป็นผู้ได้รับการคาดหวังในการดำเนินการ และตรวจสอบความเรียบร้อย ( สมิต สัจฉุกร. 2541, หน้า 146 ) ทั้งก่อนการประชุม ขณะประชุม และหลังการประชุม เพราะเลขานุการเป็นบุคคลสำคัญอีกบุคคลหนึ่งที่จะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือประธานชี้แจงความกระจ่างของข้อมูลและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ที่ประชุม อุตัย บุญประเสริฐ ( 2542, หน้า 20 – 21 ) ดังนั้น งานที่สำคัญยิ่งของฝ่ายเลขานุการได้แก่ งานการประชุม สวัสดิ์ สายประสิทธิ์และคณะ ( ม.ป.ป. , หน้า 349 – 350 ) ที่เกี่ยวกับกรณีนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร ( ม.ป.ป. , หน้า 116 – 117 ) วารินทร์ อักษรนำ ( 2542, หน้า 271 – 272 ) และ อุตัย บุญประเสริฐ ( 2542, หน้า 20 – 21 ) ได้สรุปบทบาทของเลขานุการ ดังนี้

1. ก่อนการประชุม เลขานุการมีหน้าที่จัดระเบียบวาระการประชุมร่วมกับประธานในที่ประชุม เพื่อจัดส่งจดหมายเชิญประชุมให้ผู้เข้าร่วมประชุมล่วงหน้า 7 วันทำการ จัดเตรียมสถานที่อาหารว่าง / ที่นั่ง เอกสารและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆในการดำเนินการประชุม ประสานงานกับผู้เข้าร่วมประชุมหรือกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ประธานมอบหมายเพื่อขอ

คำยืนยันให้ทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุม ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่าครบองค์ประชุมหรือไม่ ถ้าไม่ครบจะได้เสนอให้ท่านประธานงดการประชุม

2. หน้าที่ขณะประชุม เลขานุการมีหน้าที่อ่านวาระการประชุม รับผิดชอบการบันทึกการประชุมและดูแลการนับจำนวนผู้ออกเสียงลงมติ และเสนอประธานเพื่อสรุปหรือประกาศผลซึ่งเป็นงานหลัก

3. หน้าที่หลังการประชุม เมื่อเสร็จการประชุมแล้วให้รีบเรียบเรียงการประชุมทันที ( หากล่าช้า อาจทำให้รายงานการประชุมไม่สมบูรณ์ ) ทั้งนี้เพื่อให้ข้อความในรายงานการประชุมครั้งนี้ถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุดเสนอต่อประธานตามที่กำหนด หรือตามที่ประธานมอบหมาย จัดทำรายงานการประชุม ตรวจสอบข้อมูลตัวเลขที่จำเป็น แจกจ่ายบันทึกรายงานการประชุมและประสานงานการดำเนินงานตามมติที่ประชุมหรือตามที่ประชุมมอบหมายว่าได้มีการนำเสนอผลการประชุมไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ในกรณีนี้อาจมีชื่อหน้าที่ของเลขานุการที่จะติดตามเอง แต่จะต้องช่วยเหลือทั้งประธาน หรือหน่วยงานนั้นๆอีกชั้นหนึ่ง

นอกจากนั้น สมคิด บางโม ( 2538 , หน้า 186 ) ได้กล่าวถึงข้อบกพร่องของเลขานุการที่มักพบในการดำเนินการประชุม ดังนี้

1. เลขานุการมาประชุมไม่ตรงต่อเวลาทำให้เกิดความขลุกขลักในการเริ่มต้นการประชุม เพราะเลขานุการเป็นผู้รู้เรื่องทั้งหมด
2. เอกสารที่เตรียมมาไม่พอเพียงแก่ผู้เข้าร่วมประชุม
3. การบริการและอำนวยความสะดวกในห้องประชุมไม่ทันที่
4. จัดบันทึกการประชุมไม่ถูกต้องตามมติของที่ประชุม
5. เลขานุการบางคนพูดมากเกินไป โดยการชี้แจงข้อมูลต่างๆเยิ่นเย้อไม่สรุปให้กระชับ
6. เลขานุการไม่สนใจฟังการประชุม และบางทีกลับก่อนการประชุมยุติ
7. เลขานุการชอบทักท้วงหรือเสนอเรื่องนอกประเด็น
8. ไม่จัดสมุดบันทึกรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมไว้ก่อนล่วงหน้า ต้องเอามาให้เซ็นขณะประชุม
9. เลขานุการบางคนไม่มีสมบัติที่จะเป็นเลขานุการการประชุม

### **บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม**

การพูดในที่ประชุมผู้เข้าร่วมการประชุมเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งของการประชุมแต่ละครั้ง ผลสำเร็จของการประชุมขึ้นอยู่กับบทบาทของการพูดของสมาชิกที่ประชุม สุขุม นวลสกุล( 2544,

หน้า 111 – 112) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ที่ดีของสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 187 -189, อ้างอิงใน ระเบียบวาระ เสวตามร 2531, หน้า 114 )

1. ศึกษาระเบียบและข้อบังคับของการประชุมให้เข้าใจชัดเจนก่อนที่จะเข้าประชุม
2. ศึกษาระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ของการประชุมตลอดจนเอกสารต่างๆที่เลขานุการส่งมาให้ เพื่อเตรียมข้อมูล ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์นำเสนอต่อที่ประชุม
3. เข้าประชุมให้ตรงเวลา
4. อ่านรายงานการประชุมอย่างรอบคอบและทักท้วงแก้ไขเมื่อเห็นว่าไม่ถูกต้อง
5. ยกมือขออนุญาตประธานก่อนทุกครั้ง เมื่อได้รับอนุญาตจึงพูด
6. ถ้าต้องการเข้าหรือออกจากห้องประชุมต้องขออนุญาตประธานก่อน
7. ตั้งใจฟังเรื่องที่ประชุมอย่างตั้งใจ อย่าทำสิ่งอื่นขณะประชุม
8. ถ้ามีข้อสงสัยควรซักถามประธานให้เข้าใจ
9. อย่าเอาจริงเอาจังกับข้อโต้เถียงและความขัดแย้งมากเกินไป เพราะการประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันมิใช่การเอาชนะกัน
10. รู้จักใช้ความคิดและเหตุผลในการให้ข้อเสนอแนะและชี้แจงข้อเท็จจริงต่างๆ
11. ต้องมีความอดทน รู้จักระงับอารมณ์ ถ้าสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับความคิดของตน
12. ใช้คำพูดที่ดีในการประชุม ไม่พูดเสียดสี กระทบกระทั่งเหยียดหยามภายในที่ประชุม
13. ให้เกียรติแก่สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมด้วยกัน
14. ไม่พูดนอกนอกประเด็น เมื่อให้ข้อเสนอแนะเรื่องใดต้องพยายามพูดให้ตรง พูดไม่ลับสนทวน และให้ข้อมูลที่ดีแก่ที่ประชุม
15. กล่าวแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม
16. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะไม่ผูกขาดในการพูดคนเดียว
17. รู้จักใช้ความคิดเห็นในลักษณะไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ถ้าการประชุมมีบรรยากาศของความขัดแย้งหนักขึ้น
18. สนับสนุนให้กำลังใจสมาชิกด้วยกัน ถ้าเห็นว่าความคิดเห็นของเขาสอดคล้องกับของตนหรือมีเหตุผลที่ดี
19. มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในกรณีที่ประชุมต้องการให้มีการลงมติ
20. ไม่ควรคล้อยตามผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

21. ไม่ควรสูบบุหรี่ในห้องประชุม
22. เคารพและรักษาระเบียบของที่ประชุม
23. ไม่นำมติดของที่ประชุมออกไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกรู้เป็นอันขาด
24. เมื่อออกจากห้องประชุมไม่ควรกล่าววิพากษ์วิจารณ์ข้อคิดเห็นที่ได้มีการลงมติเรียบร้อยแล้วในห้องประชุม
25. พร้อมทั้งจะรับมอบหมายงานซึ่งที่ประชุมจะมอบให้และพร้อมที่จะปฏิบัติตามมติที่ประชุม

นอกจากนั้นดำรงศักดิ์ ชัยสนิทและสุณี เลิศแสวงกิจ (2542, หน้า 76 – 177 ) และวัลลีย์ ชัยสุรัตน์ (2537, หน้า 97) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้เข้าร่วมประชุม ดังนี้

1. ฟังและติดตามเรื่องประชุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้เรื่องราวที่ไม่พลาดและอย่าลืมนัดบันทึกการพูดของผู้อื่นด้วย จะได้ทราบว่าพูดเรื่องอะไรบ้างแล้ว
2. โอกาสที่ควรพูดในที่ประชุม ควรพูดเมื่อประธานหรือผู้เข้าประชุมอื่น ๆ ตั้งคำถามให้ตอบ พูดเมื่อมีข้อเท็จจริงหรือข้อรายงานที่น่าจะเสนอต่อที่ประชุม พูดเมื่อผู้อื่นพูดคลุมเครืออยู่ พูดเมื่อมีข้อแก้ไขหรือข้อวิจารณ์ที่ถูกต้องดีขึ้น พูดเมื่อมีคำถามที่ดีเกิดขึ้น ตลอดจนการพูดเมื่อรู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะช่วยให้ที่ประชุมคลายความเครียด ข้อควรระวังในการพูดในข้อนี้ ได้แก่ เรื่องประเด็นของการพูดจะพูดให้อยู่ในประเด็นที่กำลังจะพูด ความคิดเห็นที่ไม่ตรงประเด็นนั้นถึงจะดีเพียงใดก็ควรยับยั้งไว้ก่อน ต่อเมื่อที่ประชุมพูดกันถึงเรื่องนั้นแล้วจึงค่อยหยิบยกขึ้นมาพูดต่อไป
3. วิธีพูดต่อที่ประชุม เมื่อต้องการพูดหรือแสดงความคิดเห็นควรยกมือ เมื่อได้รับอนุญาตจากประธานแล้วจึงพูด อย่าพูดนอกเรื่องแต่ถ้ามีคนอื่นพูดนอกเรื่อง หาวิธีทำให้เรื่องดำเนินเข้ารูปตามเดิมด้วยวิธีที่นุ่มนวล การพูดจะต้องแน่ใจว่าสามารถถ่ายทอดความคิดเห็นและได้ยินทั่วถึงกันตลอดจนถ่ายทอดความรู้สึกไปยังผู้เข้าประชุมได้เป็นอย่างดี และในการเสนอความคิดเห็นต่างๆควรถือหลักว่าจะช่วยให้ที่ประชุมวิเคราะห์ลงมติแก้ปัญหาอันนั้นได้อย่างไร จึงควรพูดอย่างจริงใจและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน กรณีมีข้อวิจารณ์มาถึงตัวผู้พูด ควรโน้มรับไว้ด้วยความสุภาพทั้งส่วนที่ขัดแย้งหรือส่วนที่เห็นด้วย ถ้ามีการโต้เถียง ควรโต้เถียงเพื่อความถูกต้อง ไม่ใช่เพื่อเอาชนะ
4. เข้าห้องประชุมก่อนเวลา ซึ่งการเข้าและออกจากห้องประชุม ควรทำความเคารพผู้เป็นประธานทุกครั้ง ไม่ควรเดินเข้าหรือออกไปเฉยๆในขณะที่การประชุมยังไม่เสร็จสิ้น
5. ไม่ควรสูบบุหรี่ในที่ประชุม เว้นแต่ในที่ประชุมจะจัดไว้ให้และอย่าให้ห้อง

6. ประชุมสกปรก เช่น เขียบหรือลงพื้น ขยำกระดาษลงพื้น

ส่วนอุทัย บุญประเสริฐ (2539, หน้า 50 – 53) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและมารยาทของผู้เข้าประชุม ดังนี้

1. ตรงต่อเวลาหรือมาถึงที่ประชุมก่อนเวลาเริ่มประชุมพอสมควร
2. ศึกษาหัวข้อการประชุม เตรียมรายละเอียดเพื่อการประชุมก่อนมาร่วมประชุมทุกครั้ง
3. พฤติกรรมที่แสดงออกในที่ประชุม ต้องมีลักษณะสุภาพให้เกียรติต่อที่ประชุมเห็นด้วยให้ความคิดด้วยความจริงใจ มิใช่เพื่อให้ประธานหรือสมาชิกเกิดความสับสน
4. ให้เกียรติประธานที่ประชุม เชื้อฟังและให้ความร่วมมือ ถึงแม้บางครั้งจะไม่เห็นด้วยก็ตาม
5. ต้องขออนุญาตพูดโดยการยกมือ และเมื่อประธานอนุญาตจึงจะพูดได้ ต้องขออนุญาตทุกครั้งเวลาพูดต้องพูดกับประธาน พูดผ่านประธานก็เป็นการแสดงการให้เกียรติต่อที่ประชุม เว้นแต่เป็นการประชุมแบบโต๊ะกลมหรือการประชุมกลุ่มย่อย
6. การพูดต้องแสดงว่าพูดกับประธาน พยายามหลีกเลี่ยงการตำหนิ การพูดหักหลังผู้อื่นในที่ประชุมในแบบที่ไม่ไว้หน้ากัน พูดให้สั้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ให้กะทัดรัดได้ใจความสำคัญ คือ กะทัดรัด มีเหตุผลน่าสนใจ มุ่งสร้างสรรค์และอาจแฝงอารมณ์ขันก็ได้ในบางโอกาส สะท้อนความสุภาพด้วยการที่นุ่มนวล ถ่อมตนอย่างเหมาะสม
7. หากมีความประสงค์จะคัดค้านความเห็นของผู้อื่นต้องรู้สีกั้อบอาย อึดอัด ต้องทนฟัง ต้องเสียหน้า เสียใจ แต่ควรเสนอแย้งในลักษณะที่เป็นการให้ข้อมูลเพิ่มเติมหรือใช้วิธีแจ้งว่าได้รับทราบในลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากการประชุมครั้งนั้น
8. หากที่ประชุมมีมติอย่างใดอย่างหนึ่ง ต้องให้เกียรติต่อที่ประชุมและต้องเต็มใจปฏิบัติตาม การแสดงดังกล่าวนอกจากเป็นการรู้จักให้เกียรติต่อที่ประชุม แสดงความมีน้ำใจเป็นประชาธิปไตยแล้วยังแสดงถึงวุฒิภาวะอันสมบูรณ์ของผู้นั้นอีกด้วย
9. ไม่นำประเด็นและรายละเอียดการอภิปราย การพิจารณาจากที่ประชุมไปแสดงภายนอกในเชิงไม่เห็นด้วย หรือแสดงภายนอกที่ประชุมในลักษณะที่สะท้อนความไม่เหมาะสมในการพิจารณาถ้าไม่เห็นด้วยกับมติที่ประชุมให้ใช้วิธีการเตรียมรายละเอียด ข้อคิดเห็น ข้อมูลและประเด็นการพิจารณาใหม่หรือที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม เสนอให้จัดวาระการประชุมเพื่อพิจารณา ทบทวนหรือเสนอให้พิจารณาใหม่และถ้าที่ประชุมมีมติอย่างไร โดยมารยาทแล้วจะต้องยอมรับตามนั้นไม่บิดเบือน

10. พุดและแสดงออกเพื่อช่วยให้ที่ประชุมสามารถหาทางออกและมีมติตรงกับวัตถุประสงค์ของการประชุมในแต่ละวาระ

11. ควรรับฟังด้วยความตั้งใจจริงและให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเชิงสร้างสรรค์

12. รักษาความลับของที่ประชุมและสิ่งที่พิจารณากันในที่ประชุม โดยปกติแล้ว ผู้ที่มีอำนาจหรือหน้าที่เปิดเผยแถลงผลการประชุม คือประธาน เลขานุการหรือบุคคลที่ประชุมมอบหมายจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุม

สรุปได้ว่า ผู้เข้าร่วมประชุมล้วนมีบทบาทสำคัญทุกคน แต่การที่จะจัดการประชุมหรือดำเนินการประชุมให้มีประสิทธิภาพได้นั้นผู้บริหารหรือประธานในที่ประชุมถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุด เพราะการจัดการประชุมหรือการดำเนินการประชุมในแต่ละครั้ง บุคคลที่เข้าร่วมการประชุมย่อมหวังผลที่จะให้ผลดีตามองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ ได้เรื่องและได้ความพอใจ ฉะนั้น ก่อนจะจัดประชุมผู้บริหารหรือประธานควรที่จะมีทักษะเกี่ยวกับการประชุม ทั้งนี้ เพื่อให้การประชุมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จ

## สรุปทักษะการประชุมของผู้บริหาร

### ตาราง 1 สังเคราะห์ทักษะการประชุมของผู้บริหาร จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย

| ทักษะการประชุม<br>ของผู้บริหาร                       | อรพวรรณ จันทร์หอม | ดุทัย บุญประเสริฐ. | สมิต สัทธุมกร. | ศุพัฒน์ ชุ่มช่วย | ณัฐพล พันธุ์ภักดี | วารินทร์ นำอักษร | ชัยวัฒน์ ธิรพันธ์ | สมพงษ์ บุญธรรมจินดา | เจริญ ไวรวิจกุล | สมคิด บางเมี | ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน | ประชุม โพธิกุล | วิจิต สาระบุตร | ชาญชัย อัจฉินสมาจาร |
|--|-------------------|--------------------|----------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------|--------------------|----------------|----------------|---------------------|
| <b>1. การวางแผนและการเตรียมการประชุม</b>             |                   |                    |                |                  |                   |                  |                   |                     |                 |              |                    |                |                |                     |
| 1.1 มีการเตรียมการประชุมพร้อมวางแผนการประชุมล่วงหน้า | ✓                 | ✓                  | ✓              | ✓                | ✓                 | ✓                |                   |                     |                 |              |                    |                | ✓              |                     |
| 1.2 มีระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้า                   | ✓                 | ✓                  | ✓              | ✓                | ✓                 |                  | ✓                 | ✓                   |                 | ✓            | ✓                  | ✓              | ✓              |                     |
| 1.3 การเตรียมสถานที่                                 | ✓                 | ✓                  | ✓              | ✓                | ✓                 | ✓                |                   | ✓                   | ✓               | ✓            |                    | ✓              |                | ✓                   |
| 1.4 มีการกำหนดจุดประสงค์ การเชิญผู้เข้าประชุม        | ✓                 | ✓                  | ✓              | ✓                | ✓                 |                  | ✓                 | ✓                   |                 | ✓            |                    |                | ✓              | ✓                   |
| 1.5 มีการเตรียมวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการประชุม | ✓                 | ✓                  |                |                  | ✓                 |                  |                   | ✓                   |                 | ✓            | ✓                  |                |                |                     |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ทักษะการประชุม<br>ของผู้บริหาร   | อรพรรณ จันทร์หอม | ศุภชัย บุญประเสริฐ. | สมิต สัตถุมกร. | สุพัฒน์ ชุ่มช่วย | ณัฐพล พันธุ์ภักดี | วารินทร์ นำอักษร | ชัยวัฒน์ ธิรพันธ์ | สมพงษ์ บุญธรรมจินดา | เจริญ ไวรวัจนกุล | สมคิด บางโม | ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน | ประชุม โพธิ์กุล | วิจิต สาระบตร | ชาญชัย อาจิณสมมาจาร |
|--|------------------|---------------------|----------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------------|--------------------|-----------------|---------------|---------------------|
| <b>2. การดำเนินการประชุม</b>   |                  |                     |                |                  |                   |                  |                   |                     |                  |             |                    |                 |               |                     |
| 2.1 ประธานมีการประชุมตรงเวลาและเป็นไปตามระเบียบวาระที่กำหนด  | ✓                | ✓                   | ✓              | ✓                | ✓                 | ✓                |                   |                     | ✓                |             | ✓                  |                 | ✓             |                     |
| 2.2 ประธานมีการสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนการประชุม เช่นการพูดคุยทักทายผู้เข้าร่วมประชุมอย่างเป็นกันเอง |                  | ✓                   | ✓              | ✓                | ✓                 | ✓                | ✓                 | ✓                   | ✓                | ✓           | ✓                  | ✓               | ✓             | ✓                   |
| 2.3 ประธานเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมเสนอวาระเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กำหนดไว้                     | ✓                | ✓                   | ✓              |                  |                   |                  |                   |                     |                  | ✓           | ✓                  |                 |               |                     |
| 2.4 ประธานให้ที่ประชุมประกาศคุณงามความดีและส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจแก่สมาชิก                     | ✓                |                     | ✓              |                  |                   |                  |                   |                     |                  | ✓           |                    | ✓               | ✓             |                     |



ตาราง 1 (ต่อ)

| ทักษะการประชุม<br>ของผู้บริหาร   | อรรถพรณ จันทร์หอม | ศุภทัย บุญประเสริฐ. | สมิต สัชฌุกร. | สุพัฒน์ ชุ่มช่วย | ณัฐพล พันธุ์ภักดี | วารินทร์ นำอักษร | ชัยวัฒน์ ธิพันธ์ | สมพงษ์ บุญธรรมจินดา | เจริญ ไวรวัจนุกด | สมคิด บางโม | ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน | ประทุม โพธิกุล | วิจิต สาระบุตร | ชาญชัย อาจิณสมมาจาร |
|--|-------------------|---------------------|---------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------|------------------|-------------|--------------------|----------------|----------------|---------------------|
| 2.5 ประธานเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเท่ากันทุก<br>คนและกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด            | ✓                 |                     | ✓             | ✓                | ✓                 |                  |                  | ✓                   | ✓                |             |                    |                | ✓              | ✓                   |
| 2.6 ประธานสนับสนุนแนวคิดและข้อเสนอแนะของสมาชิก<br>ผู้เข้าร่วมประชุม  |                   | ✓                   | ✓             | ✓                | ✓                 |                  |                  | ✓                   |                  | ✓           | ✓                  |                | ✓              |                     |
| 2.7 ประธานใช้เวลาเหมาะสมกับความสำคัญในแต่ละเรื่อง  | ✓                 | ✓                   | ✓             | ✓                |                   | ✓                | ✓                |                     | ✓                |             |                    | ✓              |                | ✓                   |
| 2.8 ประธานใช้ที่ประชุมแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านต่างๆและ<br>สร้างความสามัคคีแก่สมาชิก                                       | ✓                 | ✓                   | ✓             |                  |                   |                  |                  |                     |                  | ✓           | ✓                  |                |                |                     |
| 2.9 ประธานแก้ไขพฤติกรรมของสมาชิกบางคนที่เป็นปัญหา<br>ขณะดำเนินการประชุม เช่น ก่อวณ ไม่สนใจฟัง หรือเอางานอื่น<br>ขึ้นมาทำ | ✓                 |                     | ✓             |                  | ✓                 |                  |                  |                     |                  | ✓           |                    | ✓              | ✓              |                     |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ทักษะการประชุม<br>ของผู้บริหาร   | อรพรรณ จันทร์หอม | อุทัย บุญประเสริฐ. | สมิต สัทฉกร. | สุพัฒน์ ชุ่มช่วย | ณัฐพล พันธุ์ภักดี | วารินทร์ นำอักษร | ชัยวัฒน์ ธิรพันธ์ | สมพงษ์ บุญธรรมจินดา | เจริญ ไกรวัจนกุล | สมคิด บางโม | ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน | ประทุม โพธิกุล | วิจิต สาระบุตร | ชาญชัย อาฉิมสมาจาร |
|--|------------------|--------------------|--------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------------|--------------------|----------------|----------------|--------------------|
| 2.10 ประธานสามารถควบคุมผู้เข้าร่วมประชุมไม่ให้พูดหรืออภิปรายในเรื่องที่อยู่นอกระเบียบวาระการประชุม             |                  |                    | ✓            | ✓                |                   |                  |                   | ✓                   | ✓                |             |                    |                | ✓              | ✓                  |
| 2.11 ประธานเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงอารมณ์อย่างรุนแรงได้ เมื่อเห็นว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญ             |                  |                    | ✓            | ✓                | ✓                 |                  |                   | ✓                   |                  | ✓           | ✓                  |                | ✓              |                    |
| 2.12 ประธานใช้กฎระเบียบและมารยาทในที่ประชุมบังคับให้ปฏิบัติตามข้อบังคับเกี่ยวกับการอภิปรายเพื่อลดความตึงเครียด | ✓                | ✓                  | ✓            |                  |                   | ✓                | ✓                 |                     | ✓                | ✓           |                    | ✓              |                |                    |
| 2.13 ประธานวางตัวเป็นกลาง และจริงจังในการดำเนินการประชุม   | ✓                | ✓                  |              | ✓                | ✓                 |                  |                   |                     |                  |             |                    | ✓              | ✓              | ✓                  |
| 2.14 ประธานตัดสินใจ เมื่อมติที่ประชุมเท่ากัน   |                  |                    |              |                  |                   |                  |                   | ✓                   |                  |             | ✓                  |                |                | ✓                  |
| 2.15 มีการลงมติหรือหาข้อสรุปร่วมกันในแต่ละวาระการประชุม  |                  | ✓                  | ✓            | ✓                |                   |                  | ✓                 | ✓                   |                  | ✓           | ✓                  | ✓              | ✓              |                    |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ทักษะการประชุม<br>ของผู้บริหาร  | อรพรรณ จันทร์หอม | อุทัย บุญประเสริฐ. | สมิต สัทฉุกร. | สุพัฒน์ ชุ่มช่วย | ณัฐพล พันธุ์ภักดี | วารินทร์ นำอักษร | ชัยวัฒน์ ธิรพันธ์ | สมพงษ์ บุญธรรมจินดา | เจริญ ไกรวัจนกุล | สมคิด บางโม | ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน | ประชุม โพธิกุล | วิจิต สาระบุตร | ชาญชัย อาจิณสมมาจา |
|---|------------------|--------------------|---------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------------|--------------------|----------------|----------------|--------------------|
| 2.16 มีการพักการประชุมเมื่อเห็นว่าเกิดความตึงเครียดหรือใช้เวลามากเกินไป       |                  | ✓                  | ✓             |                  |                   |                  |                   |                     | ✓                | ✓           |                    |                | ✓              |                    |
| 2.17 ประธานสรุปเมื่อเสร็จประชุมและมอบหมายงานอย่างชัดเจน                       | ✓                | ✓                  | ✓             | ✓                | ✓                 |                  |                   | ✓                   |                  | ✓           | ✓                  |                | ✓              |                    |
| 2.18 ประธานเปิดการประชุมด้วยถ้อยคำที่ดีมีประโยชน์และมีการนัดประชุมครั้งต่อไป  | ✓                | ✓                  | ✓             |                  |                   | ✓                | ✓                 |                     | ✓                | ✓           |                    | ✓              |                |                    |
| 2.19 ประธานให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมประเมินผลการประชุมหลังเสร็จสิ้นการประชุม |                  | ✓                  | ✓             |                  | ✓                 |                  |                   | ✓                   |                  |             |                    | ✓              | ✓              | ✓                  |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ทักษะการประชุม<br>ของผู้บริหาร   | อรพรรณ จันทร์หอม | ศุภย์ บุญประเสริฐ. | สมิต สัชฌุกร. | สุพัฒน์ ชุ่มช่วย | ณัฐพล พันธุ์ภักดี | วารินทร์ นำอักษร | ชัยวัฒน์ ธิรพันธ์ | สมพงษ์ บุญธรรมจินดา | เจริญ ไวรวัจนกุล | สมคิด บางโม | ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน | ประจักษ์ โพธิกุล | วิจิต สาระบุตร | ชาญชัย อัจฉินสมาจาร |
|--|------------------|--------------------|---------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------------|--------------------|------------------|----------------|---------------------|
| <b>3. การติดตามและประเมินผลการประชุม</b>   |                  |                    |               |                  |                   |                  |                   |                     |                  |             |                    |                  |                |                     |
| 3.1 มีการจัดทำรายงานการประชุมเพื่อแจกจ่ายให้<br>ผู้เกี่ยวข้องทราบภายหลังจากการดำเนินการประชุมเสร็จ<br>สิ้นแล้ว |                  |                    |               | ✓                |                   |                  |                   |                     | ✓                | ✓           | ✓                  |                  | ✓              | ✓                   |
| 3.2 มีการชี้แจงยืนยันมติไปยังบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องให้<br>ทราบทันทีเพื่อรับไปดำเนินการปฏิบัติต่อไป            | ✓                | ✓                  | ✓             | ✓                | ✓                 |                  |                   | ✓                   |                  | ✓           | ✓                  |                  | ✓              |                     |
| 3.3 ประธานติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิก<br>หลังจากเสร็จสิ้นการประชุม  | ✓                | ✓                  | ✓             |                  |                   | ✓                | ✓                 |                     | ✓                | ✓           |                    | ✓                |                |                     |
| 3.4 มีการเก็บเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นระบบ  |                  | ✓                  | ✓             |                  | ✓                 |                  |                   | ✓                   |                  |             |                    | ✓                | ✓              | ✓                   |

จากตารางจึงสรุปทักษะการประชุมของผู้บริหารได้ดังนี้คือ

1. การวางแผนและการเตรียมการประชุม

- 1.1 มีการเตรียมการประชุมและเอกสารประกอบแนบในการประชุมล่วงหน้า
- 1.2 มีระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้า
- 1.3 การเตรียมสถานที่
- 1.4 มีการกำหนดจุดประสงค์ การเชิญผู้เข้าประชุม
- 1.5 มีการเตรียมวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการประชุม

2. การดำเนินการประชุม

- 2.1 ประธานมีการประชุมตรงเวลาและเป็นไปตามระเบียบวาระที่กำหนด
- 2.2 ประธานมีการสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนการประชุม เช่นการพูดคุยทักทายผู้เข้าร่วมประชุมอย่างเป็นกันเอง
- 2.3 ประธานเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุม เสนอวาระเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กำหนดไว้
- 2.4 ประธานให้ที่ประชุมประกาศคุณงามความดี และส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจแก่สมาชิก
- 2.5 ประธานเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเท่ากันทุกคนและกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด
- 2.6 ประธานสนับสนุนแนวคิดและข้อเสนอแนะของสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
- 2.7 ประธานใช้เวลาเหมาะสมกับความสำคัญในแต่ละเรื่อง
- 2.8 ประธานใช้ที่ประชุมแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านต่างๆและสร้างความสามัคคีแก่สมาชิก
- 2.9 ประธานแก้ไขพฤติกรรมของสมาชิกบางคนที่เป็นปัญหาขณะดำเนินการประชุม เช่นก่อกวน ไม่สนใจฟัง หรือเอางานอื่นขึ้นมาทำ
- 2.10 ประธานสามารถควบคุมผู้เข้าร่วมประชุมไม่ให้พูดหรืออภิปรายในเรื่องที่อยู่นอกระเบียบวาระการประชุม
- 2.11 ประธานเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้ เมื่อเห็นว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญ
- 2.12 ประธานใช้กฎระเบียบและมารยาทในที่ประชุมบังคับให้เป็นไปตามข้อบังคับเกี่ยวกับการอภิปรายเพื่อลดความตึงเครียด

- 2.13 ประธานวางตัวเป็นกลาง และจริงจังในการดำเนินการประชุม
- 2.14 ประธานตัดสินใจ เมื่อมติที่ประชุมเท่ากัน
- 2.15 มีการลงมติหรือหาข้อสรุปร่วมกันในแต่ละวาระการประชุม
- 2.16 มีการพักการประชุมเมื่อเห็นว่าเกิดความตึงเครียดหรือใช้เวลานานเกินไป
- 2.17 ประธานสรุปผลเมื่อสิ้นสุดการประชุมและมอบหมายงานอย่างชัดเจน
- 2.18 ประธานปิดการประชุมด้วยถ้อยคำที่ดีมีประโยชน์และมีการนัดประชุมครั้งต่อไป
- 2.19 ประธานให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมประเมินผลการประชุมหลังเสร็จสิ้นการประชุม

### 3. การติดตามและประเมินผลการประชุม

- 3.1 มีการจัดทำรายงานการประชุมเพื่อแจกจ่ายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบภายหลังจากการดำเนินการประชุมเสร็จสิ้นแล้ว
- 3.2 มีการชี้แจงยืนยันมติไปยังบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องให้ทราบทันทีเพื่อรับไปดำเนินการปฏิบัติต่อไป
- 3.3 ประธานติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกหลังจากเสร็จสิ้นการประชุม
- 3.4 มีการเก็บเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นระบบ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและรวบรวมผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารไว้ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาของเบอร์โล (Berlo, 1960 อ้างอิงในเสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท.2525,หน้า 7) ในเรื่องการสื่อสารของผู้บริหารว่า พบว่าการทำงานของนักบริหารหมดไปกับการสื่อความเข้าใจในการฟัง การพูด การอ่านและการเขียนตามลำดับ นอกจากนี้ยังได้มีผู้สำรวจพบว่าการทำงานของผู้บริหารส่วนใหญ่ จะเป็นการทำความเข้าใจกับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรนั้น เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาและกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน

ส่วนสมศรี ศานติเกษม (2529) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามธิบดี พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ในขณะที่เก็จวลี จิตวัฒน์วิไล (2530) ได้ศึกษารูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งการสื่อสารสองทางและการสื่อสารไม่เป็น

ทางการ มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะในด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ทำงานมีความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบสองทางซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมากกว่าการสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารไม่เป็นทางการ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการศึกษา แต่สถานภาพส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง สายงาน ระดับ และเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ทีชาพร เลิศสมบุญ (2532) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์การส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า ความสามารถในการทำงาน และการได้รับการไว้วางใจจากลูกน้อง จะส่งผลให้การสื่อสารระหว่างกันมีความถูกต้องชัดเจนของข่าวสารมากขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสในการสื่อสารมากด้วย

ในทำนองเดียวกันบุญณิกา วงศ์วานิช (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพสังคมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพัฒนากรในจังหวัดนครราชสีมา การวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร

ในลักษณะที่คล้ายกันโสภาส บุตรอากาศ (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่มกับความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษากรมชลประทาน ผู้วิจัยได้วางแนวศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลในแนวราบ นั่นคือ บุคคลแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีการปฏิสังสรรค์และสื่อสารซึ่งกันและกัน โดยกำหนดความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวแล้ว พบว่าบุคคลตำแหน่งหน้าที่ รายได้ และความเคร่งศาสนา แตกต่างกันจะมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานแตกต่างกัน รวมทั้งทัศนคติในเรื่องอิทธิพลของกลุ่มของตนเองด้วย ส่วนบุคคลที่มีระยะเวลาทำงานแตกต่างกันจะมีทัศนคติในเรื่องอิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อตนเองแตกต่างกันเท่านั้น

ส่วนสิริวรรณ จันท์ศรี (2534) ได้ศึกษาการสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ศึกษาจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 5 บริษัทจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 72 บริษัท พบว่า ลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคลในเรื่องเพศ อายุงาน ตำแหน่งและระดับการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและขนาดขององค์การที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์การ องค์การขนาดกลางหรือองค์การขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารมากกว่าองค์การขนาดใหญ่และยิ่งขนาดขององค์กรใหญ่มากเท่าไรควรจะให้ความสนใจและให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมากขึ้นเท่านั้น

ในขณะที่ชาลิน นานา (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานบริษัทอเมริกันและญี่ปุ่น ทางด้านช่องทางการสื่อสารพบว่าการสื่อสารสองทางทุกข้อมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวก การสื่อสารอย่างเป็นทางการส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวก ยกเว้นในเรื่องการเข้าพบหัวหน้าในเฉพาะเรื่องงานและการการพบปะหัวหน้าในเวลาทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงลบ

สำหรับกรชวัล หอมไกรลาส(2540) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งแบบทางการและการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วน ศิริดวง คงศิริรัตน์(2545)ได้ศึกษาความพึงพอใจของข้าราชการต่อการสื่อสารภายในหน่วยงาน ,หน้า ศึกษากรณีข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมพบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีความพึงพอใจรูปแบบการสื่อสารภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง และเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งและอายุราชการ มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจแตกต่างกัน

ขณะที่สมเกียรติ เกากัน (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นนักบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรีพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมความเป็นนักบริหารโดยภาพรวมสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 3 ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์และด้านนิสัยในการทำงาน

ซึ่งจิตพิงษ์ คล้ายไยทอง (2547) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์พบว่าอยู่ในระดับมาก

ในลักษณะที่คล้ายกันเบญจรัตน์ ศรีชู (2547) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาสรุปดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สาย ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาแบบ Socratic(S) ซึ่งเป็นผู้มีวาทศิลป์ในการพูด ชอบการปรึกษาหารือ มีการอภิปรายเพื่อหาเหตุผล นิยมแทรกเกร็ดเล็ก เกร็ดน้อย มีความสามารถในการชักจูงผู้ฟัง มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความละเอียดถี่ถ้วนพูดด้วยความเชื่อมั่นและมีความรู้ที่จะพูด



ส่วน รูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาแบบ Senator (N-R) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้น้อยที่สุดคือไม่เปิดเผยความรู้สึกส่วนตัวให้ผู้อื่นเห็น ทำหน้าตาย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ง่ายมีความรอบรู้และพูดด้วยความมั่นใจ

นอกจากนี้บำเรอ จรเกตุ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการสื่อสารโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายข้อพบรูปแบบการสื่อสารที่มีการปฏิบัติในระดับมากมี 5 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างมีระดับการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาเรียงตามลำดับ คือ รูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามรูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัต รูปแบบการสื่อสารแบบเชิงสมภาพและรูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุม ส่วนรูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและมีการปฏิบัติต่ำสุด

ในลักษณะที่คล้ายกันอรรัตน์ สว่างแสง(2548) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสังกัดงานเลขานุการ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสังกัดงานเลขานุการ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในภาพรวมเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นโดยรวมปานกลางกับรูปแบบการสื่อสารในองค์การด้านลักษณะการสื่อสาร และด้านทิศทางการสื่อสารของบุคลากรตามลำดับ

ในทำนองเดียวกันศุภมน อนุศาสนนันท์(2549) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร, หน้า กรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม ในเรื่องรูปแบบการสื่อสารในองค์กร พร้อมทั้งอธิบายถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงอธิบายถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ที่จะเป็ประโยชน์ในการปรับปรุงปัญหาการสื่อสารภายในองค์การเภสัชกรรม ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การเภสัชกรรมยังไม่ได้พนักงานส่วนใหญ่คาดหวังจากผู้บริหารในหลายด้านเพื่อการปรับปรุง พัฒนาทั้งในด้านการบริหารงาน เช่น ในการลดขั้นตอนการสั่งการบังคับบัญชา เพื่อข้อมูลที่รวดเร็ว และชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงข้อมูลที่ได้ควรเป็นแบบการสื่อสาร สองทางคือพนักงานคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาออกมาคุยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันอีกทางหนึ่ง และการพัฒนาด้านบุคลากรในแง่ของการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทุกระดับ สร้างความเป็น

อันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการดำเนินงานขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้พนักงานเกิดความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

การประชุมกับการบริหารนั้น ถือได้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาและเกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพราะในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้มากนักเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นกระบวนการสุดท้าย ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มโครงการต่างๆ การแก้ปัญหาในองค์การหรือบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ตลอดจนการวางแผนหรือการชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การ กรณีต่างๆ เหล่านี้ล้วนต้องการนำมาสู่กระบวนการประชุมทั้งสิ้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากผู้เข้าร่วมประชุมไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร จากนั้นนำมติที่ได้จากการประชุมไปสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินผล ดังนั้น กระบวนการประชุมจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในฐานะที่เป็นประธานในที่ประชุมจะต้องดำเนินการประชุมให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ นั่นมีผู้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประชุม ดังนี้

โกวิท สิทธิพานิชย์ (2530) ได้ศึกษาปรากฏการณ์ทั่วไปในการประชุมและศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการประชุมของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีส่วนการสังเกตการณ์ประชุม การบันทึกเสียงของการประชุม การบันทึกพฤติกรรมของการประชุมโดยละเอียด สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนที่ใช้ศึกษา ออกแบบสอบถามเท่าที่จำเป็น ประมวลข้อมูล เสนอข้อมูล ผลการวิจัยแบบพรรณนาวิเคราะห์ พบว่า การประชุมของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ จำนวน 9 ข้อปรากฏว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ต่ำทุกข้อ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการประชุมดังกล่าวโดยสรุปแล้ว ได้แก่ บทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของสมาชิก บรรยากาศในการประชุม วิธีดำเนินการประชุม ตลอดจนวิธีดำเนินการที่ให้ได้มาซึ่งข้อยุติต่างๆ รวมทั้งการบริการและอำนวยความสะดวกในระหว่างการประชุมนั้นเป็นพฤติกรรมที่รวบรวมมาจากความคิดเห็นของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดอำเภออื่น ที่ไม่ใช่อำเภอที่ผู้วิจัยทำการศึกษา

นอกจากนั้น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการประชุม พบว่า โครงสร้างของกลุ่มโรงเรียน เนื้อหาสาระของการประชุม ปัจจัยด้านตัวบุคคล การจัดระบบการประชุม สภาพแวดล้อมของกลุ่มโรงเรียนและวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งสวัสดิการที่จำเป็นในการประชุม ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการประชุมของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนที่ใช้ศึกษา

จกกลนี ยศบรรดาศักดิ์ (2534) ได้ศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พบว่า ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่มีนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในการบริหารการศึกษา 6 งาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธี “ การประชุมอภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ” ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี “ ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ” และใช้วิธี “ ประชุมอภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ” ในการบริหารงานบุคลากร ใช้วิธี “ ประชุมอภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ” ในการบริหารงานธุรการและการเงิน และการบริหารอาคารสถานที่ อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ “ ประชุมอภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ” ในการบริหารงานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี “ ตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ” และใช้วิธี “ ประชุมอภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ” ในการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร ธุรการ การเงิน และปัญหาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารคือ 1) ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารขาดความรู้ในการนิเทศงาน (มาลี ศิริสุทธิ, 2539, 122 – 126, อ้างอิงในธรรรงค์ โลหะมาศ, 2542, หน้า 95) ได้ศึกษาการติดต่อสื่อสารในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า การประชุมอาจารย์ข้าราชการและคณะกรรมการต่างๆ มีปัญหา คือ

ปัญหาการประชุมอาจารย์และข้าราชการ มีการประชุมบ่อยครั้งมาก การประชุมไม่ได้ได้รับความสนใจจากบุคลากรในการเข้าร่วมประชุม การจัดประชุมในเวลากระชั้นชิด ทำให้ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบการประชุมอย่างทั่วถึงกัน ไม่ให้โอกาสผู้เข้าประชุมได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและหลากหลาย ผู้ที่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นมักจะเป็นคนหน้าเดิม ไม่มีความแน่นอนในการดำเนินการประชุม ขาดการสื่อสารต่อจากระดับบนลงล่าง ขาดความต่อเนื่องในการแจ้งข่าวสารถ่ายทอดลงระดับล่างให้ครบถ้วนบางเรื่องมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดที่ไม่ดี ขาดการสรุปเนื้อหาของเรื่องต่างๆที่นำเสนอในที่ประชุม พร้อมทั้งมติที่ประชุมไม่มีการ

บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรหลังเสร็จสิ้นการประชุมแต่ละครั้ง และไม่มีการติดตามประเมินผลของการปฏิบัติงานตามที่ได้มติจากการประชุมไปแล้ว

ปัญหาการประชุมคณะกรรมการต่างๆ กรรมการมาประชุมน้อย เข้าประชุมไม่ตรงเวลา และออกก่อนเวลา มีการประชุมเฉพาะประธานกรรมการของแต่ละฝ่ายไม่ค่อยประชุม คณะกรรมการทั้งหมด เพื่อรับทราบนโยบายการทำงานร่วมกัน เริ่มการประชุมไม่ตรงเวลาทั้งหมดที่กำหนด ไม่มีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็น เตรียมการประชุมไม่พร้อม บางคนพูดไม่ตรงสาระ ไม่แจ้งตารางการประชุมให้คณาจารย์ทั่วไปได้รับทราบข้อมูล ไม่มีความแน่นอนในการดำเนินการ ตกลงอะไรในที่ประชุม เคยชินกับการละเลยไม่เข้าประชุม เนื่องจากมีผู้ประชุมทำงานแทน

ไพฑูรย์ โนนสูงเนิน (2540) ได้ทำการศึกษาการประชุมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยได้ทำการสำรวจ จากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว จำนวน โรงเรียน 74 โรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 74 คน และผู้ปฏิบัติการสอนจำนวน 350 คน ผลการสำรวจพบว่าปัญหาของการดำเนินการประชุม ด้านการวางแผนและการเตรียมการประชุมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเห็นว่าได้มีการวางแผนและการเตรียมการอยู่ในระดับ “ มาก ” ไม่ว่าจะป็นด้านการพิจารณาถึงความเหมาะสมและความจำเป็น การจัดวาระการประชุม การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ ยกเว้น ด้านการจัดเตรียมเอกสารให้ผู้เข้าประชุมศึกษาก่อนล่วงหน้า มีการปฏิบัติในระดับ “ ปานกลาง ” และมีความเห็นว่าการวางแผนและการเตรียมการประชุมมีปัญหาอยู่ในระดับ “ น้อย ” ส่วนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการสอน มีความเห็นว่าได้มีการวางแผนและการเตรียมการประชุมอยู่ในระดับ “ ปานกลาง ” ในทุกด้าน และมีความเห็นว่าเป็นปัญหาในระดับ “ ปานกลาง ” ด้านการดำเนินการประชุมผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ทั้งในด้านการดำเนินการประชุม ด้านการอภิปราย ด้านการสรุปผลและเปิดการประชุม แต่ยังมีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ “ ปานกลาง ” ส่วนผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับ “ ปานกลาง ” ในทุกด้าน และมีความเห็นว่าการดำเนินการประชุม มีปัญหาอยู่ในระดับ “ ปานกลาง ” เช่นกัน ส่วนด้านการติดตามการประชุม ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ มาก ” และเป็นปัญหาในระดับ “ น้อย ”

แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา การดำเนินการประชุมในโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดวาระการประชุมที่เหมาะสม ครอบคลุมและแจ้งให้ผู้เข้าประชุมทราบล่วงหน้า กำหนดเวลา

เริ่มต้นและสิ้นสุดการประชุม โดยมีการพิจารณาการใช้เวลาให้เหมาะสมสอดคล้องกับวาระที่กำหนดจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ผู้เข้าประชุมได้ศึกษาก่อนล่วงหน้า ผู้เข้าประชุมควรศึกษาระเบียบวาระการประชุมก่อนล่วงหน้า เพื่อให้เห็นประเด็นที่จะอภิปรายอย่างชัดเจน ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบ

อารมณิ จันทรพิณิจรัตน์ (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 371 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 45 คน ครู 326 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง มี 2 ชุด ชุดแรกสำหรับผู้บริหาร ชุดที่สองสำหรับครู การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ 1) พฤติกรรม การติดต่อ สื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู 2) วิธีการติดต่อสื่อสารและชนิดของข่าวสารในโรงเรียน 3) ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดใหญ่พบว่า พฤติกรรม การติดต่อสื่อสารเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ ที่ปฏิบัติ “ เป็นประจำ ” คือการประชุม เรื่องการอภิปรายที่ประชุม การสนทนา เป็นส่วนตัวและการรายงานตัวด้วยวาจา มีการปฏิบัติในระดับ “ น้อย ”

รณรงค์ โฉมมาศ (2542) ได้ศึกษาการประชุมของคณะกรรมการการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีการดำเนินการประชุมของคณะกรรมการการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยศึกษาจากเอกสารรายงานการประชุมของคณะกรรมการการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ.2536 - 2539 จำนวน 15 คน และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ( Qualitative Rescarch ) วิธีการศึกษาเอกสาร ( Document Studies ) โดยใช้แบบตรวจสอบเอกสาร ( Check List ) และแบบวิเคราะห์เนื้อหา ( Content Analysis ) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( In - depth Interview ) โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ( Personal Interview ) และใช้การสังเกต ( Observation ) การสรุปผลและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะพรรณนาวิเคราะห์ ( DeScriptive Analysis ) ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

การเตรียมการก่อนประชุม ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด มอบหมายให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการและเลขานุการ จัดทำหนังสือเชิญการประชุมไม่ระบุหรือแนบระเบียบวาระการประชุมส่งให้กรรมการในขณะประชุม จัดเตรียมเอกสารข้อมูลมี รายละเอียดไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ผิดพลาดบกพร่องหรือไม่มีอยู่บ่อยๆ กรรมการขาดความพร้อม วิตกกังวล หวาดระแวงระมัดระวังตนในการประชุม เพราะไม่ได้ศึกษาเอกสารข้อมูล

การประชุม ก่อนเข้า ประชุมศึกษาเอกสารทั้งหมดพร้อมกันในขณะประชุมไม่ทัน และเอกสาร ข้อมูลไม่พร้อมผิดพลาด เป็นสาเหตุให้เลขานุการต้องขอถอนเรื่องในระเบียบวาระการประชุมไป บ่อยๆ การวินิจฉัยตัดสินใจบกพร่องผิดพลาดต้องทบทวนมติที่ประชุมบ่อยๆ และเกิดกรณีร้องเรียน บ่อยครั้ง

การดำเนินการประชุม สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กำหนดสมัยการประชุมและ เวลาประชุมของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ปี พ.ศ. 2536 – 2539 มีการประชุมปีละ 8 ครั้ง ส่วนใหญ่เดือนละ 1 ครั้ง ใช้เวลาการประชุม 2 ชั่วโมง เดือนกรกฎาคม เดือนกันยายน และ เดือนตุลาคม มีการประชุมเป็นประจำทุกปี ไม่มีการประชุมในเดือนพฤษภาคมและไม่มีการประชุม ติดต่อกันเป็นเวลาหลายเดือนบ่อยๆ กรรมการสนใจกระตือรือร้น มาประชุมครบองค์ประชุมทุก ครั้ง ส่วนใหญ่ครั้งละ 14 คน อภิปรายในที่ประชุมตามหลักพื้นฐาน ขั้นตอนวิธีการดำเนินการ ประชุมแบบรัฐสภา ใช้เหตุผลประนีประนอม มีถ้อยคำมารยาทสุภาพให้เกียรติกัน ผู้แทนข้าราชการ ครูประชุมมากที่สุด อภิปรายทุกคนและในทุกประเด็นเนื่องจากถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญ และ ต้องการรักษาผลประโยชน์ของคณะครูนักเรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดอภิปรายมาก ที่สุด เนื่องจากต้องนำเสนอเรื่องพิจารณาชี้แจงเหตุผลให้ชัดเจน และต้องการให้ที่ประชุมมีมติ คล้อยตาม การดำเนินการหลังการประชุม ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมายฝ่ายการ เจ้าหน้าที่จัดทำรายงานการประชุมของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526 และมีรูปแบบวิธีการจัดบันทึกแตกต่างจากระเบียบ งานสารบรรณบ่อยๆ สารสำคัญผิดพลาดไปจากมติที่ประชุมบ่อยๆ ใช้รายงานการประชุมยืนยัน มติที่ประชุมของคณะกรรมการและใช้วิธีรายงานผลต่อที่ประชุมในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามมติที่ประชุม

การประชุมคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีข้อบกพร่องผิดพลาด หลายประการที่เป็นอุปสรรคและปัญหาทั้งในขั้นตอนดำเนินการประชุมและการปฏิบัติงานตาม อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการอาจทำให้การประถมศึกษาจังหวัดไม่ประสบความสำเร็จ เท่าที่ควร

ประชุม โภธิกุล (ม.ป.ป. , หน้า 5) ได้ทำการสำรวจและรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับสูง เกี่ยวกับการประชุมที่มีประสิทธิภาพ โดยได้ทำการสำรวจจาก กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว จำนวน 635 คน ผลการสำรวจพบว่าร้อยละ 75 ของปัญหาเกิดจากความ ไม่มีประสิทธิผลของรูปแบบการประชุมซึ่งเหตุผลต่างๆสรุปไว้ตามลำดับต่อไปนี้ 1) ขาด วัตถุประสงค์ร้อยละ 83 2) การเตรียมการน้อยร้อยละ 77 3) ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 74 4) ขาด

ทักษะการฟังร้อยละ 68 5) อภิปรายนอกประเด็นร้อยละ 62 6) ใช้เวลามากร้อยละ 60 7) ขาดการมีส่วนร่วมร้อยละ 50

สมัคร พงาตุนต์(2546,หน้า 85-87) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะการประชุมของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ อายุ และวุฒิการศึกษาโดยรวมไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความคิดเห็นของครูจำแนก ประสบการณ์ในการทำงานทางการศึกษาและตามขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะการประชุมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้ง 3 ด้าน ได้แก่การวางแผนและเตรียมการประชุม การดำเนินการประชุมและการติดตามและประเมินผลการประชุม ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะเกี่ยวกับการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในองค์การ เพราะการปฏิบัติงานในองค์การ ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ต้องใช้การสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อความรู้ความเข้าใจ ตรงกันระหว่างบุคคลภายในองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันไป ถ้าในองค์การมีการใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมก็จะส่งผลให้คนในองค์การมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในขณะที่เดียวกันการประชุมก็มีความสำคัญ เพราะช่วยให้มีการทำงานทางความคิดร่วมกัน เกิดความรับผิดชอบ มีความรอบคอบในการตัดสินใจ ได้รับความคิดเห็นที่หลากหลาย สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว สร้างความรู้จักคุ้นเคย ได้รับความคิดใหม่ ๆ ฝึกให้รู้จักรับฟังผู้อื่น สร้างความรู้สึกร่วมกันวางแผนตัดสินใจ ทำให้งานขององค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงต้องการศึกษาและเปรียบเทียบว่ารูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาของผู้บริหารที่แตกต่างกันจะมีทักษะการประชุมที่แตกต่างกันหรือไม่ เพื่อประโยชน์ของผู้บริหารในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการสื่อสารและพัฒนาทักษะการประชุมซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารองค์การต่อไป