

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาในด้านการวางแผน การอำนวยการ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การประสานงาน การควบคุม กำกับ และประเมินผลงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้จึงขอนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 หลักการบริหาร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- 2.3 ลักษณะและคุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร
- 2.4 การวางแผน
- 2.5 การอำนวยการ
- 2.6 การตัดสินใจ
- 2.7 การแก้ปัญหา
- 2.8 การประสานงาน
- 2.9 การควบคุม กำกับ และการประเมินผลงาน
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการบริหาร

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

สมยศ นาวิการ (2524) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น และใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกประเภทจะต้องมีการแสวงหากำไร และไม่แสวงหากำไร โดยมีกิจการที่เกี่ยวข้อง คือ

- 1) การวางแผนและการควบคุม
- 2) การจัดองค์การ

3) การจัดหาบุคคลและการฝึกอบรม

4) การเป็นผู้นำ และ

5) การจัดการความขัดแย้ง กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐาน 2 อย่างคือ การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจเรื่องบุคคล กลุ่ม และองค์การ

อมร รักษาสัตย์ (2510) ได้แสดงทัศนะที่มีต่อการบริหาร ดังนี้ การบริหาร คือ การนำคน เงิน วัสดุ ทรัพยากร และความรู้ทางวิทยาการ มาผลิตเป็นสิ่งของและบริการให้ได้ผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมพงษ์ เกษมลิน (2517) ได้ให้นิยามการบริหารว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิญญู สาธร (2516) กล่าวว่า iva การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน การบริหารเกี่ยวข้องกับ

1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

2) ร่วมมือกันทำกิจกรรมทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างมีระบบระเบียบ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์นำทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.1.2 ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นในหมู่มนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม โดยธรรมชาติแล้วสังคมของมนุษย์ย่อมรวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นพวก ไม่อาจแยกอยู่โดดเดี่ยวได้ แม้ว่าจะเป็นผู้ที่มีพลังและสติปัญญามากมายก็ตาม Etzioni และ Siffin (อ้างถึงใน สมปอง เพ็ญนอก 2532) ได้นำเสนอว่า ธรรมชาติจึงสอนให้มนุษย์รู้จักพึ่งพาอาศัยกัน รวมกำลังกันป้องกันภัยอันตราย สอนให้มีการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์แก่กันในหมู่มวลสมาชิก นับแต่กลุ่มชั้นปฐม คือ ครอบครัว ไปจนถึงกลุ่มใหญ่ อันได้แก่ องค์การและสถาบันในสังคม มนุษย์เรียนรู้ที่จะมีชีวิตอยู่รอดในสังคม นับตั้งแต่แรกเกิดจนตายจากกันไป ด้วยวิธีการอันสลับซับซ้อนและแตกต่างกัน ความแตกต่างใน

ประการดังกล่าว ย่อมมีทั้งในทางร่างกาย และสมอง แต่ความแตกต่างเหล่านี้มิได้เป็นอุปสรรคที่จะทำให้นักบุญอยู่ร่วมกัน ตรงข้าม นักบุญจำเป็นต้องร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร สังคม และมวลมนุษย์ ความเจริญต่าง ๆ ที่เราได้รับได้เห็น ได้เป็น และได้มี ทุกวันนี้นักบุญได้ใช้พลังสติปัญญาความสามารถและความพยายามสร้างสรรค์มาเป็นเวลาช้านาน สิ่งดังกล่าวเหล่านี้ย่อมเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของกลุ่ม อันทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม เพื่อร่วมดำเนินการกันอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ เมื่อนักบุญรวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพวกเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณี และวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้น มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น นักบุญก็เริ่มสร้างและวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ ทั้งนี้ ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์กรและเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

การบริหารได้มีการพัฒนามาเป็นระยะโดยตลอด เป็นวิถีที่ช่วยให้การดำรงชีวิตของบุคคลในสังคมเป็นไปอย่างปกติสุข มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การบริหารเป็นเครื่องชี้ความเจริญก้าวหน้าในสังคม

2.1.3 ทักษะทางการบริหาร

สมรรถภาพของผู้บริหาร มิได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ที่เห็นเพียงผิวเผินภายนอกเท่านั้น สิ่งที่จะชี้ชัดให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ก็คือทักษะทางการบริหารนั่นเอง และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้มีผู้เสนอไว้หลายประการดังนี้

Robert L.Katz (1955) (อ้างถึงใน สมปอง เพ็ญนอก, 2532) ได้มีความเห็นคล้ายกัน สรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)
- 3) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)

เจลิม รัชชนะกุล (2525) แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารไว้ว่า

- 1) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้

- 2) เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) เป็นผู้มีความประพฤติประจําใจ
- 4) เป็นผู้ตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
- 5) เป็นผู้มีความรู้ดี
- 6) เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 7) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 8) เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
- 9) เป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ
- 10) เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 วิจิตร ศรีสอาน (2523) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารว่า
 ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดี เพียงใด ประสพผลสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับทักษะ

3 ทักษะ คือ

1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารให้บรรลุผล ทักษะเชิงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีได้แก่

- (1) ทักษะทางการวางแผน (Planning skill)
- (2) ทักษะทางด้านการกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group process and communication skill)
- (3) ทักษะทางการจัดการ (Management and organizational skill)

2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ คือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ต้องยึดหลัก "รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลของงาน"

3) ทักษะเชิงความคิด (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของ

หน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะเชิงความคิดที่สำคัญ ได้แก่

- การตัดสินใจ (Making decisions)
- การจัดการความขัดแย้ง (Managing conflict)

ทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร แต่ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกหรือพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสถานการณ์ เมื่อนำไปใช้ก็จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารจะต้องยึดถือหลักทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ทฤษฎีบางทฤษฎีอาจเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์การจากทฤษฎีการบริหาร

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารนั้น นักวิชาการและนักบริหารหลายคนได้เสนอแนวความคิดในทัศนะต่าง ๆ กัน ซึ่ง ประพันธ์ สุวิहार (2533) ได้นำเสนอไว้ สรุปได้ดังนี้

Fayol (1916) ซึ่งได้รับยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งกระบวนการบริหาร เสนอองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

Gulick (1931) ได้เสนอองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหาร 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดการด้านบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

Seares (1950) ได้เสนอกระบวนการบริหารมี 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และควบคุม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้เสนอองค์ประกอบในการบริหาร มี 7 ประการ เช่นเดียวกับ Gulick คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดการด้านบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหาร เช่น AASA (1955) Gregg (1957) Campbell (1958) Cubertson (1961) Hersey and

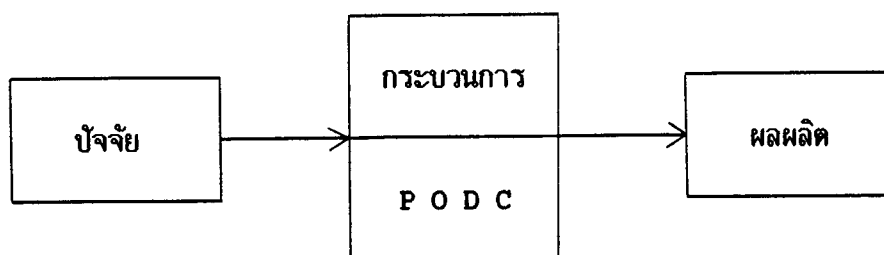
Blanchard (1977) Gibson (1982) แต่เมื่อสรุปแล้วจะพบว่า กระบวนการบริหาร จะไม่แตกต่างจากแนวคิดของ Fayol เลย จะแตกต่างก็เป็นเพียงภาษาและการใช้คำเท่านั้น

ตารางที่ 1 ขั้นตอนของกระบวนการบริหารจำแนกตามผู้กำหนด

Fayol	Gulick	Sears	AASA	Gregg	Campbell
1916	1931	1950	1955	1957	1958
1 Planning	Planning	Planning	Planning	Decision making	Decision making
2 Organizing	Organizing	Organizing	Allocating	Planning	Programming
3 Commanding	Staffing	Directing	Stimulating	Organizing	Stimulating
4 Coordinating	Directing	Coordinating	Coordinating	Communicating	Coordinating
5 Controlling	Coordinating	Controlling	Evaluating	Influencing	Appraising
6	Reporting			Coordinating	
7	Budgeting			Evaluating	

2.1.5 การบริหารในเชิงของระบบ

จากความรู้ในการบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะเกี่ยวกับระบบ (Systematic approach) เมื่อนำมาพิจารณาเกี่ยวกับการบริหาร ถือว่าการบริหารเป็นระบบอย่างหนึ่งซึ่งประกอบด้วยเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง คือ ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลงาน (Output) ส่วนประกอบทั้ง 3 นี้ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เป็นระบบเสมือนโครงร่างของร่างกาย ประพันธ์ สุวิหาร (2533) ได้ดำเนินแผนภูมิไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหาร

ที่มา : ประพันธ์ สุวิหาร, 2533.

จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร อธิบายได้ดังนี้

1) ปัจจัย (Input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุ วิทยาการ เทคโนโลยี ที่เหมาะสม ซึ่งนักบริหารต้องนำมาใช้

2) ผลผลิต (Output) หรือผลงาน จะเป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงาน กล่าวคือ เมื่อเทียบกับปัจจัยที่ลงทุนไปแล้วได้ผลคุ้มค่า ประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ประหยัดแรงงาน และคนทำงานมีความภูมิใจและพอใจในผลสำเร็จของงาน

3) กระบวนการ (Process) คือ การจัดการ (Managing) เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้ผลงานซึ่งจะต้องคำนึงถึงการจัดการเกี่ยวกับระบบงานและคน

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะกระบวนการ หรือการจัดการที่เกี่ยวกับระบบงาน จะเห็นว่ากระบวนการในการบริหาร ได้พัฒนามาเป็นระยะดังกล่าวแล้ว ในระยะแรก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตาม งานของผู้บริหารที่รู้จักค่อนข้างจะแพร่หลาย คือ POSDCoRB แต่ปัจจุบันได้สรุปเพื่อให้กระชับและเข้าใจง่ายขึ้น งานของผู้บริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมบังคับบัญชา หรือพูดย่อ ๆ เป็นภาษาอังกฤษ คือ PODC (ประพันธ์ สุวิหาร, 2533) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติจริง โดยทั่วไป การวางแผน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- (1) การวางแผนระยะยาว (Long-term plan) เป็นการวางแผนรายปี
- (2) การวางแผนระยะสั้น (Short-term plan) เป็นการวางแผนรายเดือน

(3) การวางแผนปฏิบัติการเร่งด่วนให้ทันเหตุการณ์ที่ต้องการเร่งรีบ แก้ไข
(Operational plan)

2) การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดงานหรือวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ
ในองค์การมีความสมดุลกับคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เทคนิคสำคัญการ
จัดองค์การ คือ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority)

3) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติ
งานตามแผน ในการบริหารเชื่อว่า ผู้บริหารคือ ผู้ที่ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น ดังนั้น
จึงจำเป็นต้องควบคุมให้คนอื่นทำงานให้ได้ผลตามที่ต้องการและต้องอาศัยเทคนิคที่จำเป็นอื่น ๆ อีก
ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร (Communication) การเป็นผู้นำ (Leadership) หลักมนุษยสัมพันธ์
(Human relations) เป็นต้น

4) การควบคุมงาน (Controlling) คือ การติดตามประเมินผล เป้าหมายของ
การควบคุมคือ ให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผน ฉะนั้น จึงต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานและ
ควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคในการควบคุมงานที่สำคัญ มีหลาย
วิธี เช่น Gantt's Chart, PERT, การตรวจเยี่ยม การรายงาน และการจัดบันทึก
 เป็นต้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

2.2.1 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภาระกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ
และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะ
กระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม
และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้
ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำ
เพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงาน
แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่
เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสม
มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2.2.2 หลักการบริหารสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องยึดหลักการบริหารที่ดี ซึ่งแนวทางที่ควรคำนึงถึงและยึดเป็นหลักนั้น มีดังนี้

- 1) มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใดจึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ ได้เหมาะสม
- 2) ต้องมีเทคนิค วิธีการในการบริหาร การบริหารทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการ งานที่ทำความมีระบบ มีความรอบครอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี
- 3) มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผลจะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

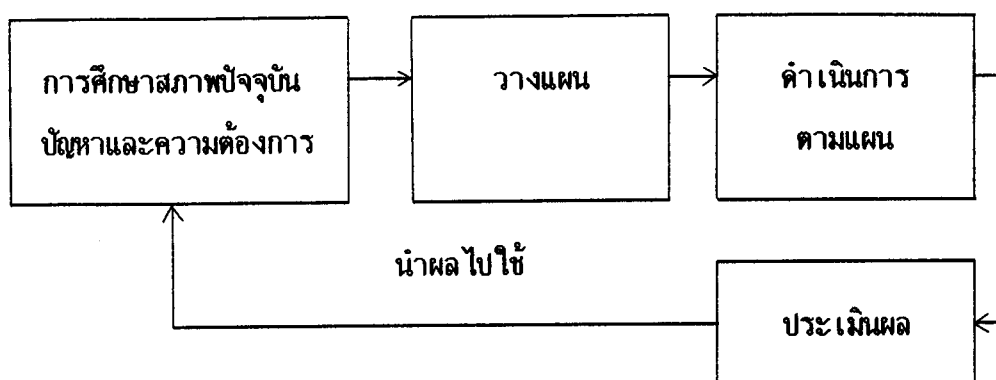
2.2.3 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะ 3 ด้าน

- 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะด้านเทคนิควิธี

2.2.4 กระบวนการบริหารการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้เสนอแนะว่าการบริหารงานทั้ง 6 งานของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอนดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการบริหารการศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ในขั้นนี้เป็นขั้นของการเตรียมการ เพื่อการวางแผนโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ เพื่อจะนำมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับความพร้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผน ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม การวางแผนถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะถ้าวางแผนดีก็ถือว่างานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

การวางแผนเป็นการกำหนดล่วงหน้าในเรื่องเป้าหมาย วิธีดำเนินการ ทางเลือก และผลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นที่ 3 การดำเนินการตามแผน ขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นที่สำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะถึงแม้ว่าจะวางแผนดี แต่ถ้าไม่นำไปปฏิบัติก็จะไม่เกิดผลอะไร

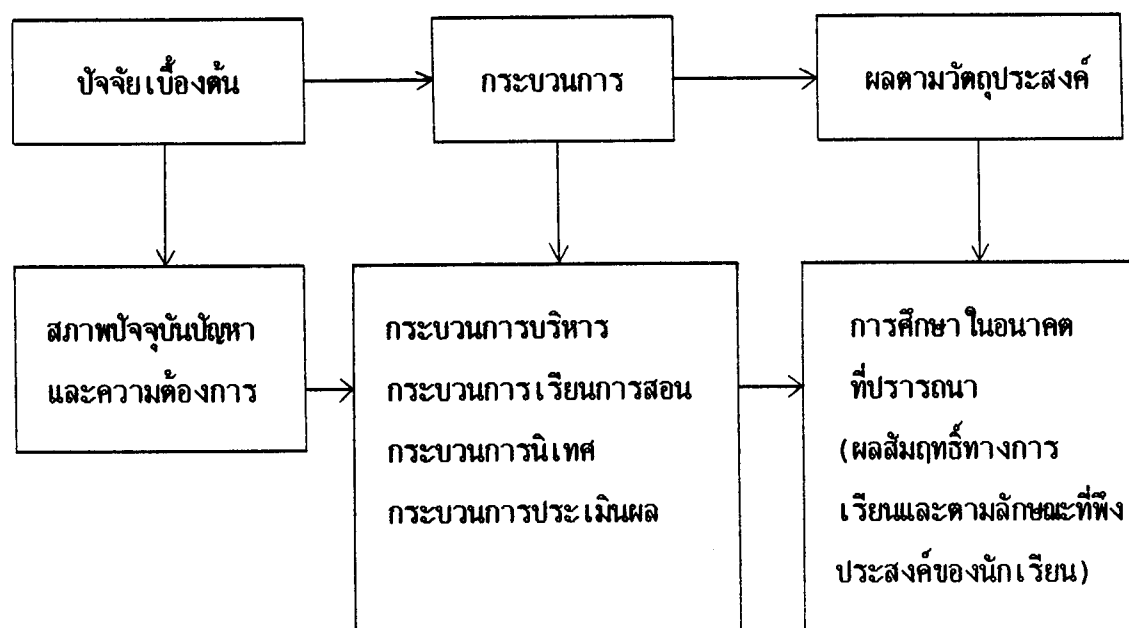
ขั้นการดำเนินการตามแผนเป็นขั้นที่นำกิจกรรมของโครงการต่าง ๆ ในแผนไปปฏิบัติ รวมไปถึงการควบคุม กำกับนิเทศติดตามผลด้วย

ขั้นที่ 4 ขั้นประเมินผล ขั้นประเมินผลเป็นขั้นที่นำเอาเป้าหมายของงานมาเปรียบเทียบกับผลที่คาดว่าจะได้รับ ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้า ผลสำเร็จของงานและผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินการ รวมถึงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ควรจะต้องได้รับการแก้ไข เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง

2.2.5 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา

การบริหารโรงเรียนที่จะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระทำได้ 2 วิธี คือ การสั่งให้คนอื่นทำ และการทำงานร่วมกับคนอื่น แต่วิธีที่เหมาะสมควรนำไปใช้ คือ การทำงานร่วมกับคนอื่น โดยการกระตุ้นช่วยเหลือผู้ร่วมงาน หลีกเลี่ยงการสั่งให้ทำ (ธีระ รุญเจริญ, 2521)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะต้องประกอบด้วย 3 ส่วน ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528

ปัจจัยเบื้องต้น ประกอบด้วยสภาพปัจจุบันปัญหาที่สำรวจแล้ว จากนั้นจึงกำหนดความต้องการและความจำเป็นของท้องถิ่น โดยจัดเรียงลำดับ จากความจำเป็นมากไปหาความจำเป็นน้อย

กระบวนการบริหาร หมายถึง วิธีการที่ใช้ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ในอนาคตตามที่ปรารถนา ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียน

การสอน กระบวนการนิเทศ และกระบวนการประเมินผล

ผลตามวัตถุประสงค์ หมายถึง งานที่วางเป้าหมายไว้ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามจุดหมายของหลักสูตร 2521

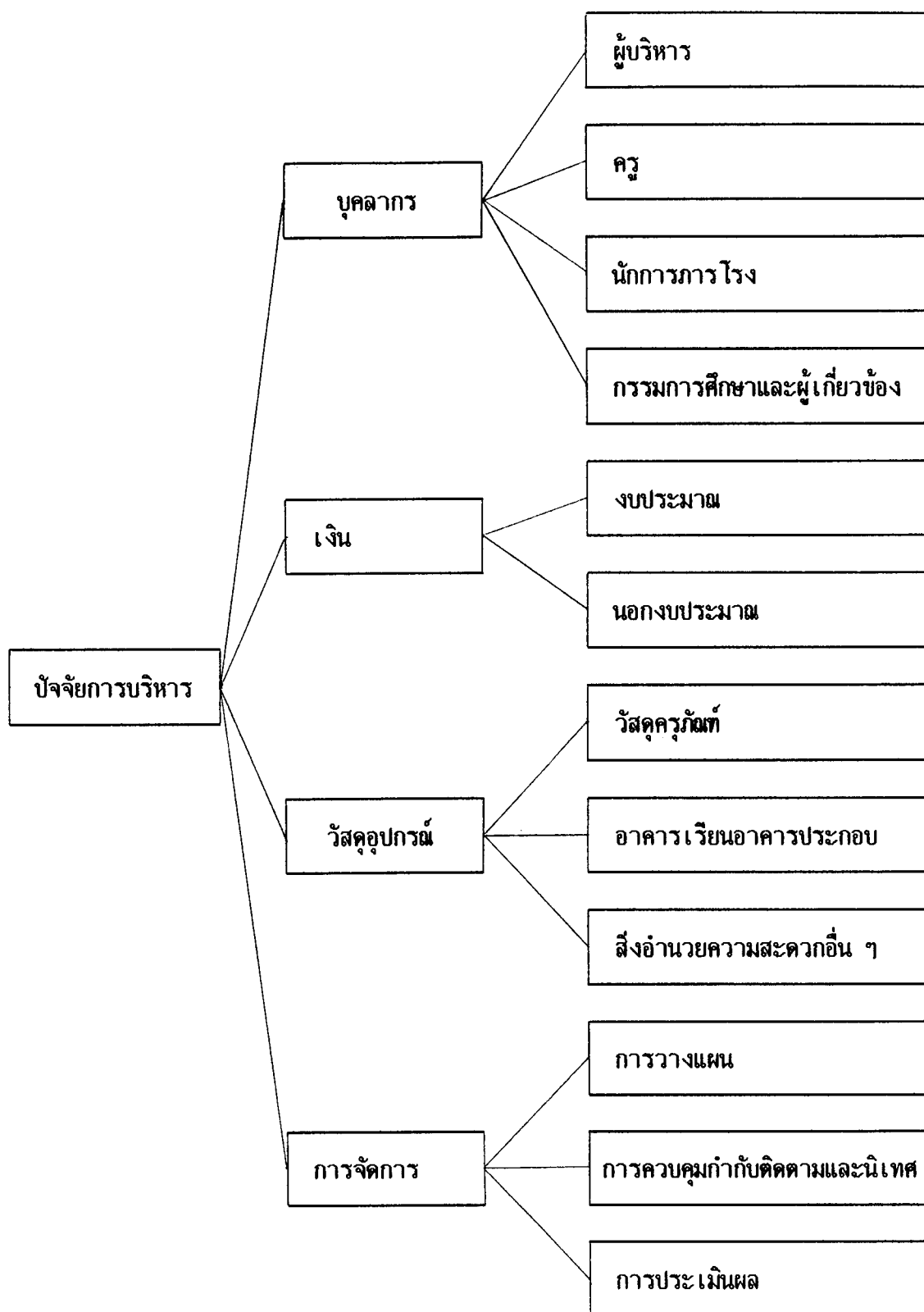
2.2.6 ปัจจัยในการบริหารการศึกษา

การบริหารโรงเรียนก็เหมือนกับการบริหารงานอื่น ๆ คือ จะต้องมียุทธศาสตร์หรือทรัพยากรในการบริหาร จึงจะทำให้การบริหารดำเนินไปได้ ปัจจุบันนี้ได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารไว้อย่างกว้างขวาง กล่าวคือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การบริหารธุรกิจจะต้องอาศัยปัจจัย 6 ประการ ซึ่งเรียกว่า 6 M's ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) วิธีการ (Management) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine)

William T. Greenwood (1965) (อ้างถึงใน สมปอง เพ็ญนอก, 2532) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปว่า ควรมียุทธศาสตร์อย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Morale) และความสามารถต่าง ๆ (Facilities) ใน 7 ประการนี้ สิ่งสำคัญที่จะบ่งบอกถึงประสิทธิภาพอันสูงสุดของการบริหารได้แก่ อำนาจหน้าที่และเวลา เพราะถ้าขาดอำนาจหน้าที่แล้วย่อมจะไม่สามารถดำเนินการได้ และหากขาดเรื่องกำหนดเวลาให้เหมาะสม และเพียงพอกับลักษณะงานแล้ว การบริหารงานก็จะไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร

สำหรับการบริหารโรงเรียนนั้น เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และระบบการจัดการ (Management) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า 4 M's (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528) ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 ปัจจัยการบริหาร
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถจัดการในการใช้บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และเวลาอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประถมศึกษา อย่างแน่นอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528) ดังนั้น ครูใหญ่จึงจำเป็นต้องดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือได้รับมาให้เกิดประโยชน์ต่อการกิจของโรงเรียน ให้มากที่สุด ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้เสนอแนวทางปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้หลายประการ คือ

1) คนหรือบุคลากรในโรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่าย ซึ่งผู้บริหารอาจจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- (1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยยึดความรู้ ความสามารถและความเสมอภาค
- (2) ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ โดยมีแผนไว้อย่างชัดเจน
- (3) นิเทศหรือให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน หรือร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- (4) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- (5) มีการเสริมแรงและให้ขวัญกำลังใจอย่างเหมาะสม โดยยึดระบบคุณธรรม

2) การเงินหรืองบประมาณ ในด้านงบประมาณนี้ผู้บริหารต้องดำเนินการ ดังนี้

(1) วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับ มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนมากที่สุด โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน

- (2) วางแผนหาเงินนอกงบประมาณมาสนับสนุน
- (3) จัดระบบการเงินให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน
- (4) ประเมินผลการใช้จ่ายเงินหรืองบประมาณ

3) วัสดุอุปกรณ์ ในด้านวัสดุอุปกรณ์ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- (1) จัดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน
- (2) วางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า
- (3) จัดระบบการเก็บบำรุงรักษาไว้ให้ดี
- (4) ดำเนินการประเมินผลการใช้วัสดุอุปกรณ์

4) การจัดการ นับเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของครูใหญ่โดยตรง ที่จะต้องจัดระบบการ

จัดการให้ชัดเจน ความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับระบบการจัดการเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะวางแผนดี ถ้าระบบการจัดการไม่ดี งานก็จะไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528)

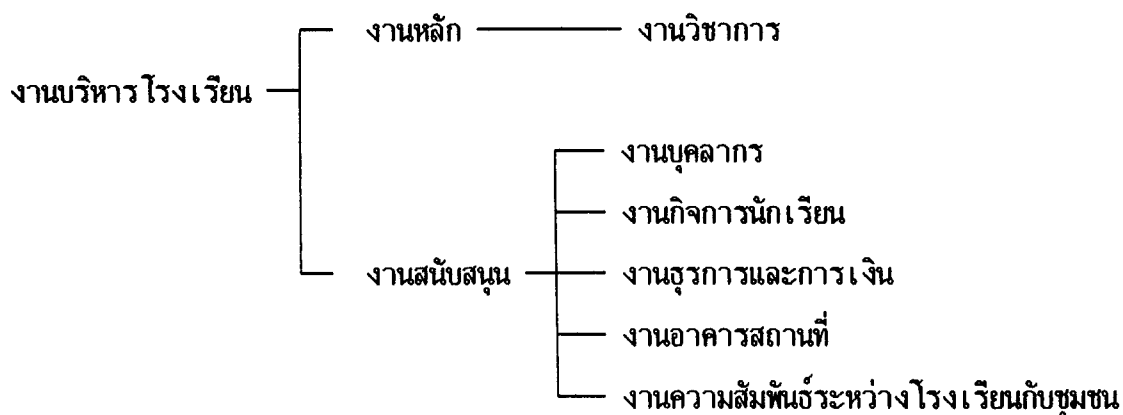
กล่าวโดยสรุป การบริหารโรงเรียนจะให้บรรลุจุดประสงค์จะต้องอาศัยปัจจัยในการบริหาร 4 ประการ คือ

- (1) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงาน
- (2) เงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณสนับสนุน
- (3) วัสดุอุปกรณ์ที่ดีมีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ
- (4) การจัดการที่ดี

2.2.7 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) แบ่งงานบริหารโรงเรียน ทั้ง 6 งาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) **งานหลัก** เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรโดยตรง คือ งานวิชาการ
- 2) **งานสนับสนุน** เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลัก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน



แผนภูมิที่ 5 แสดงขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536

2.3 คุณลักษณะและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

2.3.1 คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี และจะปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จไว้ 2 ประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้น และคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร

- (1) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
- (2) สามารถในการวิเคราะห์
- (3) สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
- (4) มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
- (5) จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์
- (6) มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี
- (7) มีคุณสมบัติของผู้นำ

2) คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน

- (1) ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- (2) ใจกว้าง
- (3) รู้จังหวะเวลา
- (4) รู้ว่าอะไรรับค่านไม่รับค่าน
- (5) รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
- (6) หนักเอาเบาสู้
- (7) หนักแน่นอดทน ไม่ท้อถอย
- (8) สามารถในการสร้างสรรค์
- (9) สามารถในการปรับปรุงงาน
- (10) รู้จักพิจารณาพันฝ่าอุปสรรค

บุรุษชัย จงกลนิ (2528) ได้กล่าวสรุปถึงคุณลักษณะของผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะต้องเป็น นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประเมินประเมิน นักการพูด นักวางแผน นักปกครอง และ

นักปราชญ์

Shane และ Yarch (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยสรุปว่า ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความมานะ อดทน หนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง เชื่อมมั่นในตัวเอง สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยปัญญา และวิจารณ์งานทำงานด้วยความตั้งใจจริง ให้เสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ทำตนเป็นที่นับถือ ความมีใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ และทันต่อเหตุการณ์ ย่อมจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำที่ดีนอกจากจะมีบุคลิกลักษณะ และพฤติกรรมตามที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องมีสุขภาพจิตที่ดีด้วย นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับบุคคลที่มีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ไว้ดังนี้

- 1) มีอนามัยดี ไม่เจ็บป่วยหรือพิการ
- 2) มีจิตใจเข้มแข็ง อดทน กล้าสู้ ไม่ท้อแท้
- 3) มีอาการพฤติกรรมปราศจากโรคประสาท
- 4) มีความพอใจในตนเอง มีเหตุผล
- 5) มีความพอใจในตนเอง สุขใจในอาชีพ
- 6) อยู่ร่วมกับคนอื่นได้ดี ไม่เบียดเบียนชีวิต
- 7) อยู่ในขอบข่ายของศีลธรรม และกฎหมาย
- 8) เข้าใจและรู้จักตัวเองดี

อรุณ รักธรรม (2527) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่ควรมี สรุปได้ดังนี้

1) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) หมายถึง การไม่ฉวยโอกาสเอาเปรียบบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสุขและผลประโยชน์เฉพาะส่วนตัว นอกจากนั้น ยังหมายถึงการรู้จักเสียสละ ข่มเสียซึ่งความโลภ และความหลงต่าง ๆ

2) แสดงลักษณะท่าทาง (Dearing) ที่เหมาะสม หมายถึง การวางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะทั้งด้านความประพฤติและการแต่งกาย ทำตนให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธา และมีชีวิตชีวาอยู่เสมอ

3) ความสงบเสถียร (Humility) หมายถึง การไม่อวดดี เย่อหยิ่ง จองหอง หรือลืมหูลืมตา รวมทั้ง ไม่ควรมีความภาคภูมิใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากเกินไปเหมือนไร้ซึ่งเหตุผล

4) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การเป็นคนซื่อตรง มั่นคง อยู่ในศีลธรรม รักษาัจจะ และเกียรติยศชื่อเสียง

5) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Dependability) หมายถึง การเป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ตรงต่อเวลา มีอุดมการณ์ในการงาน และรู้สำนึกในหน้าที่

6) ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง การเป็นผู้มีความรักและความนิยมชมชื่นต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่วนรวม

7) ความอดทน (Endurance) หมายถึง การเป็นผู้มีความมานะ พากเพียรในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากทั้งปวง และพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยการขยันหมั่นเพียรและเหตุผล

8) ความกล้าหาญ (Courage) หมายถึง การรู้สำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบและการกระทำนั้น จะต้องเสี่ยงต่อชีวิตก็ยอมกระทำ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม และพร้อมที่จะทำหน้าที่ในการกระทำนั้นเสมอ

9) ความเด็ดขาด (Decisiveness) หมายถึง การมีความสามารถในการตัดสินใจหรือตกลงใจที่จะปฏิบัติงานใด ๆ โดยรวดเร็ว ไม่ลังเลและมีความเด็ดขาด ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้งานสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก

10) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) หมายถึง การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อรู้สึกว่าเขาเหล่านั้น ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมให้ความช่วยเหลือเท่าที่ตนเองมีความสามารถ

11) ความมีมนุษยธรรม (Humanity) หมายถึง การมีความเมตตาปราณี เอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน ประารถนาที่จะให้เขาเป็นสุขด้วยความจริงใจ และให้ความช่วยเหลือแก่เขาตามความจำเป็น

12) ความยุติธรรม (Justice) หมายถึง การให้ความเสมอภาค ไม่ลำเอียงในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยหลักการ และเหตุผล ไม่ว่าการกระทำนั้นจะเป็นการลงโทษ หรือให้รางวัล และการกระทำนั้นจะต้องเป็นไปโดยเปิดเผย

13) มีความรู้ (Knowledge) หมายถึง จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาเฉพาะในหน้าที่การงาน และความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี กล่าวคือ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องเป็นทั้งผู้ชำนาญการเฉพาะ (Specialist) หรือเป็นลัทธิ (ผู้รู้แจ้ง) และเป็นพหุสูตร ซึ่งหมายถึง ผู้รู้ทั่ว

14) มีสติปัญญา (Intelligence) หมายถึง เป็นผู้มีความฉลาด ใช้สติปัญญาและมันสมองในการทำงานทุกชนิด

15) ความนุ่มนวลแนบเนียน (Tact) หมายถึง การมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์

กับผู้อื่นได้อย่างดี รู้จักกาลเทศะ และถนอมน้ำใจในลักษณะ "ตัดบัวไม่ให้ช้ำ และรดน้ำไม่ให้แห้ง"

16) ความริเริ่ม (Initiative) หมายถึง การเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ หรือทำในสิ่งที่คนอื่นอยู่เสมอ

17) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) หมายถึง การเป็นผู้มีจิตใจจดจ่อ หรือสนใจที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง มีความรักงาน ต้องการทำให้สำเร็จ และกระทำงานนั้นด้วยความสนุกสนานเพลิดเพลิน

18) ความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง การเป็นผู้ที่พร้อมที่จะทำงานเสมอ และทำงานทุกชนิดด้วยความมีสติ มีความรอบคอบ และมีความระมัดระวัง

19) คุณยพินิจ (Judgement) หมายถึง การเป็นผู้มีวิจารณญาณในการปฏิบัติงาน จะกระทำงานทุกอย่างด้วยความพินิจพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และเป็นไปตามขั้นตอน

20) การสังคมี (Socialbility) หมายถึง การเป็นผู้มีความสามารถที่จะเข้าได้กับทุกฝ่าย และพยายามปรับปรุงตนเองให้เข้ากับบรรยากาศของสังคมได้เสมอ

21) การบังคับตนเอง (Self control) หมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บังคับจิตใจมิให้แสดงออกในอาการที่ไม่เหมาะสม

อบรม สันนิบาต (2523) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของครูใหญ่ว่า คุณสมบัติของครูใหญ่สามารถแยกออกได้ 2 ประการ คือ

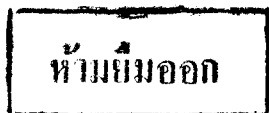
1) คุณสมบัติส่วนตัว อันได้แก่

- (1) มีสุขภาพดี
- (2) เฉลียวฉลาด
- (3) มีอารมณ์มั่นคง
- (4) มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
- (5) มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
- (6) คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว ความไม่รู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ

2) คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่

(1) ความรู้ทางวิชาการ

ก. ความรู้ด้านวิชาการทั่วไป คือ ครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้น เพื่อตรวจและการควบคุม ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ครู



ข. ความรู้ทางวิชาชีพ เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา การวัดผลการศึกษา

จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร

(2) ประสบการณ์และระดับความรู้ ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นครูใหญ่ อันจะช่วยให้เข้าใจแก้ปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น จึงเป็นทางเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้รวบรวมและสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติที่แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

- 1) ความมีชีวิตชีวาและความมานะอดทน หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ ปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ และไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก
- 2) ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็ว มีเหตุผล ซึ่งการรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) ความสามารถในการจูงใจคน หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ความสามารถในการจูงใจคนนี้ รวมความถึงความสามารถในการสนทนา แสดงปาฐกถา เขียนบทความ การวางตัว และการรู้จักเอาใจคนอื่นอีกด้วย
- 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคล ที่มีความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควร ในเชิงศีลธรรมและคุณธรรม ตามสภาพสังคมที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีต้องรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วต้องทำให้ดีที่สุด ไม่ละเลยทอดทิ้ง
- 5) ความฉลาดและไหวพริบ หมายถึง มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ทันโลกทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น

Jones (1969) (อ้างถึงใน สมปอง เพียนอก, 2532) กล่าวว่าในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถที่จะปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ได้ด้วยความเป็นปึกแผ่นมั่นคงขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการเป็นสำคัญ ดังนั้น คุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมี คือ

- 1) ต้องรู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี
- 2) บริหารงานโดยยึดหลักประชาธิปไตย
- 3) มีความรู้กว้าง
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์สูง
- 5) มีอารมณ์มั่นคงสุขุมรอบคอบ

- 6) เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี
- 7) มีความยุติธรรม
- 8) ตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง
- 9) มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
- 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 11) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
- 12) ปฏิบัติตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน

Sacks (1966) (อ้างถึงใน สมบอง เพ็ญเอก, 2532) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ต้องมีความเข้าใจในตนเอง และความสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
- 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
- 3) ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
- 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

โดยสรุป นักบริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าทำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นนักวางแผน นักปกครอง และเป็นนักประสานงาน และมีคุณธรรม

2.3.2 คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

การอยู่ร่วมกันในสังคมจะเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสงบสุขได้นั้น นอกจากจะต้องมีระเบียบ กฎหมาย และประเพณีเป็นกรอบในการปฏิบัติแล้ว สมาชิกในสังคมยังต้องมีคุณธรรมอีกด้วย ทั้งนี้ เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นผู้ยอมรับนับถือยกย่องของคนทั่วไป ด้วยคุณลักษณะดังกล่าว คุณธรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็น ต่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2528) ได้สรุปคุณธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนไว้พอสรุปได้ดังนี้

- 1) ทำให้เป็นที่เคารพ ยกย่อง นับถือแก่ผู้ร่วมงานและคนทั่วไป
- 2) ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน
- 3) ช่วยให้การบริหารงานของโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่น

- 4) ช่วยให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข
- 5) ช่วยให้เกิดความมั่นคงในโรงเรียนและอาชีพครู
- 6) ช่วยให้อาชีพครูเป็นที่ยอมรับนับถือแก่คนทั่วไป

ประวิณ ฌ นคร (2527) ให้ความเห็นว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีความงามจิตใจ ซึ่งทำให้เคยชินต่อการประพฤติดี ผู้มีคุณธรรม คือผู้ที่มีความประพฤติดี ด้วยความรู้สึกลงในทางดีงามอย่างสม่ำเสมอ การประพฤติดีเพียงชั่วครั้งชั่วคราว ยังไม่แน่ว่าจะมีคุณธรรมจะต้องประพฤติดีประพฤติชอบอย่างสม่ำเสมอ จึงจะเรียกว่ามีคุณธรรม

พระราชันท์หมณี (2523) ให้นิยามผู้ปฏิบัติที่ผู้บริหารควรยึดถือไว้ 4 หมวดดังต่อไปนี้

สังฆวิถุ (คุณธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น) ได้แก่

- 1) ทาน คือ การสละให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้ควรให้ปัน
- 2) ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวาน
- 3) อติถจริยา คือ การทำสิ่งที่ประนีประนอมแก่ผู้อื่น
- 4) สมานัตตตา คือ ความเป็นคนมีตนเสมอวางตัวเหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย

มรवासธรรม (คุณธรรมสำหรับผู้ไม่ไขว่คว้า) ได้แก่

- 1) สัจจะ คือ ความซื่อสัตย์ต่อกัน
- 2) ทมะ คือ การรู้จักข่มจิตของตน
- 3) ขันติ คือ ความอดกลั้น
- 4) จาคะ คือ การสละให้ปันแก่คนที่ควรให้

สัปปริสธรรม (คุณธรรมของสัตบุรุษ คือคนที่น่านับถือ) ได้แก่

- 1) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ
- 2) ความเป็นผู้รู้จักผล
- 3) ความเป็นผู้รู้จักตน
- 4) ความเป็นผู้รู้จักประมาณ
- 5) ความรู้จักกาล
- 6) ความรู้จักหมั่น และกิจที่ควรประพฤติ
- 7) ความรู้จักบุคคล

พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการคือ

- 1) เมตตา คือ ความคิดปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข

- 2) กรุณา คือ ความคิดปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
- 3) มุทิตา คือ ความยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี
- 4) อุเบกขา คือ การวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจเมื่อผู้อื่นวิบัติ

ปัจจุบันกล่าวได้ว่า ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญและประโยชน์ของคุณธรรม จึงได้มีความพยายามในการปลูกฝังคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่บุคคลทั่วไป ในเรื่องนี้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันได้มีพระบรมราโชวาท เกี่ยวกับคุณธรรมที่ทุกคนควรศึกษาและนำมาปฏิบัติรวม 4 ประการ คือ

- 1) การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม
- 2) การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกฝนตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจความดีนั้น
- 3) การอดทนอดกลั้นและอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจสุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด
- 4) การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องยึดถือหรือมีคุณธรรมใดบ้าง แต่ลักษณะซึ่งแสดงคุณธรรมที่ผู้บริหารควรมีจะปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยา และวินัย ของข้าราชการครูซึ่งโดยสรุปแล้วผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น มีความยุติธรรม มีเหตุผล มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อหน่วยงาน และยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน เมื่อผู้บริหารมีแนวทางในการปฏิบัติงานเช่นนี้แล้ว เชื่อว่าจะสามารถ ครองตน ครองคน และครองงาน อันจะเป็นหนทางไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การวางแผน

2.4.1 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับเหตุผลในหลายประการ อันจะมีส่วนช่วยทำให้การบริหารงานทั้งหมดประสบผลสำเร็จอย่างเป็นที่น่าพอใจ ทักษะของผู้บริหารบางคนเห็นว่า การ

วางแผนเป็นเรื่องยุ่งยากแก่การกระทำ จึงไม่สนับสนุนหรือให้ความสำคัญแก่ระบบแผนงาน แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้ว การวางแผนมีความจำเป็นและให้ประโยชน์คุ้มค่าแก่การลงทุนลงแรงปฏิบัติ

การวางแผนเป็นหัวใจของการบริหาร ถ้าปราศจากการวางแผน การตัดสินใจและการกระทำจะเป็นไปตามยถากรรม ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2527) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในสาระสำคัญ ดังนี้

1) โดยที่ทรัพยากรซึ่งใช้ในการดำเนินงานมีจำนวนจำกัด ดังนั้นการวางแผนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัด และอย่างเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

2) โดยที่การวางแผนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคต ฉะนั้น การได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง นอกจากจะทำให้งานบรรลุถึงเป้าหมายแล้ว ยังจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตามแผน หรือผู้บริหารองค์การสามารถคาดเหตุการณ์ ปัญหา อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นแล้ว สามารถปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ และแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนต่อไปอย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์

3) โดยที่องค์การหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบด้วยองค์การย่อย ซึ่งมีภาระหน้าที่และแผนการดำเนินงานเป็นของตนเอง ฉะนั้น การวางแผนรวม ย่อมจะช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างองค์การย่อยเหล่านั้นให้ดำเนินงานตามภาระหน้าที่ของตน เพื่อจุดประสงค์เดียวกัน เป็นการลดความซ้ำซ้อน สับสน เกื้อหนุนการดำเนินงานซึ่งกันและกัน ช่วยควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ และเกิดมีประสิทธิภาพ

4) การวางแผนจะช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า และสามารถคงอยู่ได้ในสังคม โดยสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพสูงตามภาระผูกพันที่องค์การมีต่อสังคมนั้น

กฤษฎา โอภาสวัฒนา (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1) ทำให้การทำงานมีจุดหมายในอนาคต หรือมีแนวทางค่อนข้างที่จะชัดเจน เพราะมีการเตรียมการและแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า เป็นการกระตุ้นการทำงานให้ไปสู่จุดหมายตามแนวทางที่วางไว้ ก่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่หยุดอยู่กับที่จนล้าหลัง

2) แผนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสะดวกอย่างมาก เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานเพราะ

การวางแผนและจัดทำแผนมีระบบ มีขั้นตอน มีการกำหนดระยะเวลา สถานที่ เป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานไว้ค่อนข้างแน่ชัด มีการวัดความสำเร็จ ตรวจสอบ และประเมินได้ด้วย

3) สามารถปรับปรุงงานและแก้ไขได้ทันที่ทั้งที่ ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เพราะการวางแผนมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

4) สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารผู้คุมนโยบายในระดับต่าง ๆ ให้สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์ และถูกต้อง

5) ทำให้ทราบข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ทั้งความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต เพราะระบบการวางแผนเป็นระบบการทำงานที่ต่อเนื่อง

6) การวางแผนทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และได้ผลคุ้มค่า

7) ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงานลงได้ เนื่องจากการวางแผนและจัดทำแผน มีการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบค่อนข้างชัดเจน

8) ทำให้เกิดความร่วมมือและประสานงาน ประสานแผน และโครงการทั้งในหน่วยงานเอง และระหว่างกรม กอง ฯลฯ

9) เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้มีการกระจายอำนาจ ไม่ไปรวมอยู่ที่ส่วนกลาง หรือระดับนโยบายเท่านั้น

10) เป็นการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในลักษณะกลุ่มปฏิบัติงาน และทีมงานย่อย เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน เป็นระบบการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับระบบ และช่วยกันปรับปรุงงานให้บังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1) เพื่อรักษาคุณภาพของความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทำให้การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็น เพราะไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์แล้วปล่อยให้การดำเนินงานไปเรื่อย ๆ ได้

2) มุ่งความตั้งใจไปยังวัตถุประสงค์ แผนงานทั้งหลายจะมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ของวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการกระทำของแผนก็ต้องยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ แผนที่กำหนดขึ้นอย่างดีและถูกต้อง รวมเอากิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน

3) ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างประหยัด การวางแผนช่วยให้เงินลงทุนน้อย และประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะการวางแผนเป็นเครื่องช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และ

สอดคล้องกัน มีการประสานงานร่วมมือกันให้ดำเนินงานไปอย่างถูกต้อง

4) เพื่อให้มีการควบคุมง่ายขึ้น การวางแผนทำให้การควบคุมง่ายขึ้น เพราะแผนงานจะกำหนดเป้าหมาย มาตรฐานของการปฏิบัติงาน และผลงานไว้ล่วงหน้า ผู้ควบคุมงานตามแผนสามารถใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ และวัดผลได้เป็นอย่างดี

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหาร เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารที่ละเลยการวางแผน แม้จะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถปานใดก็ตาม มักจะพบว่า ต้องประสบความยุ่งยากในการบริหารอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพราะขาดการคิด การพิจารณาล่วงหน้า ขาดการคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งขาดการเตรียมการในการใช้ทรัพยากรให้เกิดผลมากที่สุด และถ้าได้มีการวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพตั้งแต่ต้น การปฏิบัติงานตามแผนจะช่วยให้เกิดประหยัดทั้งกำลังคน เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง รู้ขั้นตอนในการดำเนินงานค่อนข้างชัดเจน ช่วยให้การตรวจสอบควบคุมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โดยสรุป การวางแผนมีความสำคัญมากเพราะเป็นการทำงานโดยมีเป้าหมาย สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ ทำให้การวางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบ มีข้อมูลประกอบ และสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2 ความหมายของการวางแผน

Koontz และ Donnell (อ้างถึงใน สุรพงษ์ ปธานกุล, 2526) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และให้ใครเป็นคนทำ การวางแผนจะเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ต้องการและทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดหมาย แต่ดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม

Kast & Rosenweig (อ้างถึงใน สุรพงษ์ ปธานกุล, 2526) ได้อธิบายความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

Dror (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2524) ได้ให้ความหมายของการ

วางแผนว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจในการกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคต เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการโดยวิธีที่ดีที่สุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึงการวางแผนไว้ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัย เพื่อเลือกการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุด โดยการพิจารณาจากข้อมูล ข่าวสาร และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิด ใช้จินตนาการคาดคะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อกำหนดเป้าหมาย และโครงการในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน เป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้สรุปความหมายของการวางแผนไว้ว่า กระบวนการวางแผนเป็นเรื่องการตัดสินใจแบ่งสรรทรัพยากรหลายชนิดในปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต หรือการวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การโดยวิธีการที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด หรือการวางแผนเป็นกระบวนการจัดทำกับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงาน หรือผลผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือใกล้เคียงกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอรวมทั้งระบุถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นเหล่านั้นด้วย

สรุป การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการวางแผนทางปฏิบัติในอนาคตว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ และมีการจัดสรรทรัพยากรในปัจจุบันเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์สูงสุด มีประสิทธิภาพที่สุด ประหยัดที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด และมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ

2.4.3 ประเภทของแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้แบ่งประเภทของแผนไว้ดังนี้

1) แผนซึ่งแบ่งเป็นประเภทด้วยระยะเวลา แผนซึ่งแบ่งประเภทด้วยระยะเวลา โดยทั่วไปตามปกติมีประเภทสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

(1) แผนระยะสั้น (1-2 ปี)

(2) แผนระยะปานกลาง (5 ปี)

(3) แผนระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)

2) แผนซึ่งแบ่งประเภทโดยขอบเขตพื้นที่ เป็นแผนที่แบ่งประเภทโดยลักษณะขอบเขตพื้นที่
ครอบคลุมในการปฏิบัติของแผน คือ

(1) แผนโลก

(2) แผนภูมิภาค

(3) แผนประเทศ

(4) แผนภาค

(5) แผนจังหวัด

(6) แผนอำเภอ

(7) แผนตำบล

(8) แผนหมู่บ้าน

(9) แผนเขต ซึ่งกำหนดเป็นการเฉพาะ หรือแผนเขตบริการ

3) แผนซึ่งแบ่งประเภทโดยลักษณะมหภาค และจุลภาค

(1) แผนชาติและแผนสาขา เช่น แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
แผนเกษตร แผนอุตสาหกรรม แผนความมั่นคง ส่วนใหญ่ถือเป็นระดับมหภาค

(2) แผนภาคและแผนท้องถิ่น ซึ่งในบางที่แยกแผนภูมิภาคออกไปต่างหาก และ
กำหนดให้แผนท้องถิ่นเป็นแผนระดับ จุลภาค

4) แบ่งตามระดับองค์การ โดยจะถือว่าแผนรวมขององค์การเป็นแผนใหม่ ถ้าองค์การ
เป็นชาติ แผนจะแบ่งเป็น

(1) ระดับชาติ

(2) ระดับกระทรวง ทบวง

(3) ระดับกรม สำนักงาน

(4) ระดับกอง

(5) ระดับฝ่าย/สาย

(6) ระดับหน่วย/ศูนย์

5) แผนซึ่งแบ่งตามสาขางานในองค์การเช่นนี้ จะแบ่งตามสาขางานในองค์การเป็นหลัก
เช่น

- (1) ด้านวิชาการ
- (2) ด้านกิจการนักเรียน
- (3) ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก
- (4) ด้านการบริหารทั่วไป ธุรการ และการเงิน
- (5) ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
- (6) ด้านโครงการพิเศษ

แผนประจำสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ประกอบด้วย

- ก. ด้านแผนพัฒนา
- ข. ด้านการนิเทศการศึกษา
- ค. ด้านการบริหารทั่วไป
- ง. ด้านการเจ้าหน้าที่
- จ. ด้านการเงินและการพัสดุ

6) แผนซึ่งแบ่งตามลักษณะของตัวแผน แผนประเภทนี้จะคำนึงถึงลักษณะของแผนว่าเป็น
แผนแบบใด เช่น

- (1) แผนลับ
- (2) แผนที่เป็นข้อตกลงหรือคำสั่ง
- (3) แผนที่เป็นเอกสาร

7) แผนซึ่งแบ่งประเภทด้วยเทคนิควิธีการวางแผน

- (1) แผนเดี่ยวเฉพาะเรื่อง
- (2) แผนแบบผสมผสาน
- (3) แผนสมบูรณ์แบบ

8) แผนซึ่งแบ่งตามระดับขั้นตามโครงสร้างของระบบแผน - แผนงาน - โครงการ คือ

- (1) แผน (Plan)
- (2) แผนงาน (Programme)
- (3) โครงการ (Project)
- (4) งาน (Task)
- (5) กิจกรรม (Activity)

กฤษฎา โสภาวัฒนา (2527) ได้แบ่งประเภทของแผนเพิ่มเติมออกไป คือ

- 1) การแบ่งประเภทด้วยระยะเวลา โดยทั่วไปจะกำหนดไว้เป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้
 - (1) แผนระยะสั้น (1-3 ปี)
 - (2) แผนระยะกลาง (4-7 ปี)
 - (3) แผนระยะยาว (8 ปีขึ้นไป)
- 2) การแบ่งประเภทตามลักษณะของแผน ได้แก่
 - (1) แผนลักษณะการแก้ปัญหา
 - (2) แผนลักษณะชี้แนะ
 - (3) แผนลักษณะเร่งด่วน
- 3) การแบ่งประเภทตามระดับของแผน การแบ่งประเภทนี้หมายถึง แผนตามระดับของพื้นที่ ตามลักษณะของการปกครอง เช่น
 - (1) แผนภูมิภาค
 - (2) แผนชาติ
 - (3) แผนจังหวัด
 - (4) แผนอำเภอ
 - (5) แผนตำบล
 - (6) แผนหมู่บ้าน
 - (7) แผนเฉพาะพื้นที่
- 4) การแบ่งประเภทตามระดับของการแบ่งส่วนราชการ หรือองค์การ สำหรับประเทศไทยมีการจัดทำแผนตามการแบ่งองค์กรเพื่อการบริหารงานของประเทศไทยด้วย ได้แก่
 - (1) แผนระดับชาติ
 - (2) แผนระดับกระทรวง ทบวง
 - (3) แผนระดับกรม สำนักงาน องค์การ (รัฐ)
 - (4) แผนระดับกอง ระดับฝ่าย ระดับสาย
 - (5) แผนระดับหน่วย ศูนย์
- 5) การแบ่งประเภทตามชื่อลักษณะของงานหรือกิจกรรม การแบ่งประเภทนี้จะชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์และลักษณะงาน ปัจจุบันนำมาใช้เพื่อการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน เช่น แผนงานพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ แผนงานพัฒนาการศึกษา แผนงานพัฒนาอาหารและ

โภชนาการ

6) การแบ่งประเภทตามเทคนิควิธีการวางแผน ได้แก่

(1) แผนเฉพาะเรื่อง เป็นการจัดทำแผนเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง เช่น แผนพัฒนาจริยธรรม

(2) แผนสมบูรณ์แบบ เป็นแผนที่จัดทำในลักษณะที่ครอบคลุมการดำเนินงานทุกเรื่อง ทั้งแบบผสมผสานและเฉพาะเรื่องเข้าไว้ด้วยกัน เช่น แผนพัฒนาประเทศ แผนเฉพาะพื้นที่ เป็นต้น

สรุปแล้วว่า แผนสามารถแยกออกเป็นหลายประเภท ก็เพื่อให้เกิดความสะดวกในการมองลักษณะของแผนให้เห็นชัด สะดวกในการทำความเข้าใจกรอบและคุณลักษณะของแผนในการวางแผน ในภาคปฏิบัตินั้น แผนที่เป็นผลผลิตของการวางแผน จะมีคุณลักษณะหลายอย่างผสมผสานกัน

2.4.4 องค์ประกอบของการวางแผน

การวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อปฏิบัติการในอนาคต การวางแผนจำเป็นต้องอาศัยการคาดคะเนที่แม่นยำเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร และข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจำแนกเป็นองค์ประกอบได้เป็น 6 ลักษณะ (ยอดชาย และนิรุช, อ้างถึงใน ประยูร, 2528) คือ อนาคต การปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบการตัดสินใจ มาตรฐานหรือเกณฑ์ และการประหยัด สมรรถภาพ และการตรงต่อเวลา

1) อนาคต การวางแผนเป็นการมองไปในอนาคต เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินการหรือจุดเฝ้าระวังการดำเนินการสำหรับอนาคต แต่อนาคตไม่มีใครทราบแน่นอนในการคาดคะเนอนาคต จึงต้องอาศัยความรู้และเทคนิคตามสมควร

2) การปฏิบัติ แผนจะต้องมีการปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการวางแผนต้องระบุวิธีการปฏิบัติไว้ด้วยเสมอ

3) ผู้รับผิดชอบ แผนงานแต่ละแผนงานจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งอาจจะแยกได้ 3 ระบบ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติ

ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องการข้อมูลสรุปรวมทั้งระบบ และมีการตัดสินใจที่ไม่จำเป็นต้องมีโครงการประกอบ ผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบแผนทั่วไป ซึ่งต้องการข้อมูลที่ประมวลมาพอสมควร และมีการตัดสินใจทั้งที่มีและไม่มีโครงการ ผู้ปฏิบัตินั้นจะ

รับผิดชอบแผนปฏิบัติการ ซึ่งต้องการข้อมูลละเอียด และมีการตัดสินใจตามโครงการที่วางไว้

4) การตัดสินใจ การวางแผนจะต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเดินสำหรับอนาคต จึงต้องมีการตัดสินใจที่มีโอกาสผิดพลาดน้อยที่สุด สามารถแก้ไขได้ดีที่สุด และเป็นที่ยอมรับ การตัดสินใจนั้น โดยทั่วไป เฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจนั้นเสี่ยงภัยน้อยปฏิบัติงาน ตลอดจนเหมาะสมกับเวลาและทรัพยากร เพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพ จึงควรมีขั้นตอนดังนี้

- (1) วิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง
- (2) หาทางเลือกในการแก้ไข
- (3) วิเคราะห์ข้อจำกัด ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม
- (4) กำหนดมาตรการในการวัดผล
- (5) เลือกทางที่ดีที่สุด
- (6) ติดตามผลการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจดำเนินการตามขั้นตอนนี้จำเป็นต้องกระทำด้วยความรู้สึกที่เป็นกลาง อาศัยประสบการณ์ ข้อมูล ระบบการตัดสินใจที่ดีประกอบด้วย จึงจะทำให้ขั้นตอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

5) มาตรฐาน แผนจำเป็นต้องมีการระบุเป้าหมาย หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อจะเป็นตัวบ่งชี้ว่า เมื่อประเมินผลแล้วงานจะบรรลุเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนด จะต้องไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป แต่ควรเป็นมาตรฐานที่ทำให้ต้องปฏิบัติงานด้วยความพยายามมากกว่าปกติเล็กน้อย

6) ประหยัด มีสมรรถภาพและตรงต่อเวลา แผนแต่ละแผนต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด แต่ใช้สมรรถภาพของบุคคลสูงสุดและตรงต่อเวลา

อนงค์ทิพย์ วสินธ์ (2525) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการวางแผนไว้ว่า ประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดจุดหมายปลายทางของการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้สำเร็จ ส่วนการกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ สามารถทำสำเร็จได้ และวัดผลงานได้ในรูปของเวลา ปริมาณและคุณภาพ

2) เป็นระบบ หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ และทราบว่าต้องดำเนินกิจกรรมอะไรแล้ว จะต้องคิดหาวิธีการที่จะให้ผลงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงตัวบ่อนหรือปัจจัยกระบวนการ จนกระทั่งได้ผลผลิตออกมา

3) มีความสอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ในสังคม การวางแผนใด ๆ ก็ตาม

จุดหมายปลายทางก็คือ ต้องการให้คนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์เป็นธรรม และประหยัดทรัพยากร

4) ข้อมูลข่าวสาร จะนำมาใช้ประกอบการทำนายเหตุการณ์ในอนาคต โดยอาศัยเครื่องมือและคณิตศาสตร์ เนื่องจากการวางแผนกำหนดว่าจะทำอะไรในอนาคต ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้มาจากการบันทึกสถิติหรือการออกภาคสนาม จะเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเร่งด่วนต่อการวางแผนมาก ซึ่งจะมีผลให้การดำเนินกิจกรรมนั้นลดความเสี่ยงลง และเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

5) การเปรียบเทียบทางเลือกในการวางแผน จำเป็นต้องสร้างทางเลือกเอาไว้มาก และวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด

โดยสรุป การวางแผน จะต้องเป็นการวางแผนทางปฏิบัติในอนาคตในการวางแผน จะต้องอาศัยข้อมูลมาประกอบการวางแผน พร้อมทั้งมีผู้รับผิดชอบ มีการตัดสินใจ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีความสอดคล้องกับความต้องการในสังคม

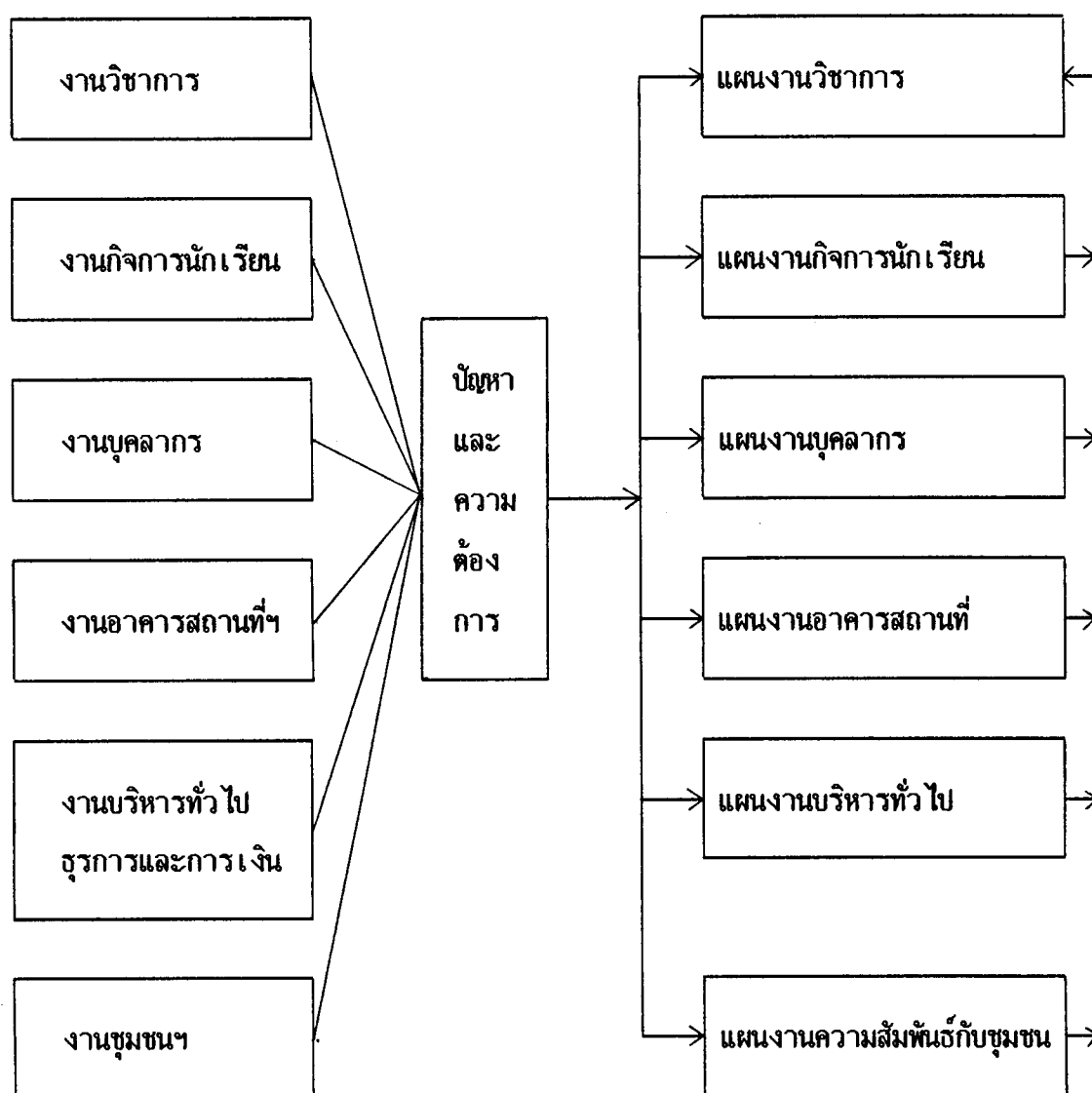
2.4.5 การวางแผนระดับโรงเรียน

การวางแผนในระดับโรงเรียน เป็นระดับแผนเฉพาะของหน่วยปฏิบัติการ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในส่วนความรับผิดชอบของตน จึงเป็นแผนปฏิบัติการ (Operational plan) ส่วนการวางแผนในระดับชาติเป็นแผนรวมแห่งชาติในลักษณะ (Overall educational planning) จึงมีลักษณะเป็นแผนเชิงนโยบาย หรือ Policy plan ส่วนในระดับโรงเรียนไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ มักจะมีกรอบกำกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนค่อนข้างชัดเจน ในการวางแผนจึงอาศัยนโยบายส่วนรวมเป็นกรอบใหญ่ มีภารกิจของหน่วยงานและหลักทางการศึกษาเป็นกรอบกำกับเฉพาะ กำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาเพื่อจะกำหนดนโยบาย กำหนดแนวทางการดำเนินงานและแผน จึงมีระบบเฉพาะเป็นส่วนของตนที่แคบเข้า เนื่องจากเป็นแผนเฉพาะส่วนเท่านั้น

การวางแผนในโรงเรียน จึงมีศูนย์กลางของการวางแผนอยู่ที่ผลสำเร็จของทางวิชาการเป็นสำคัญ การบริหารการศึกษานั้นก็คือ การบริหารและการจัดการให้ได้ผลผลิตของระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพ งานการศึกษาของโรงเรียนจึงมีศูนย์กลางอยู่ที่ตัวเด็กหรือผู้เรียน โปรแกรมการบริหารและการจัดการของโรงเรียน จึงมีโปรแกรมหรือแผนงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน แผนงานสำคัญในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย

1) แผนงานวิชาการ

- 2) แผนงานกิจการนักเรียน
- 3) แผนงานบุคลากร
- 4) แผนงานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา
- 5) แผนการบริหารทั่วไป อุตสาหกรรม และการเงิน
- 6) แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน



แผนภูมิที่ 6 แสดงแผนงานในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, 2532.

2.5 การอำนวยการ

การอำนวยการ (Directing)

Gulick (1973) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการไว้ว่า การอำนวยการ หมายถึง การตัดสินใจ และสั่งการหรือให้คำแนะนำทั้งในเรื่องทั่วไปและเฉพาะเรื่อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ และทำหน้าที่ผู้นำขององค์การ ดังนั้น ทั้งการตัดสินใจ การสั่งการ และการให้คำแนะนำ หรือ การนิเทศ จึงรวมอยู่ในกระบวนการการอำนวยการ

ก. การตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการ เป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญเป็นอย่างยิ่งเป็นอันดับแรกของผู้บริหารเพราะการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งความต้องการขององค์การ และของสมาชิก Griffiths (อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519) เสนอแนะว่า กระบวนการตัดสินใจ ควรจะมีขั้นตอน คือ

- 1) ศึกษาว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้น
- 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น ๆ
- 3) สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือก หรือการตัดสินใจ
- 4) รวบรวมข้อมูล
- 5) หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุด
- 6) ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีกว่า โดย
 - (1) วางโปรแกรมแก้ปัญห
 - (2) ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรมนั้น ๆ
 - (3) ประเมินผลที่ได้ และกระบวนการที่ทำไป

ระดับของการตัดสินใจ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) กล่าวว่าในวงการบริหาร ถ้าพิจารณาแล้ว จะมีระดับการตัดสินใจสั่งการ 3 ระดับ คือ

- 1) ระดับสูง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลิกล้ม หรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจ

2) ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรึกษา และวัตถุประสงค์จากระดับสูง มาจำแนกตีความให้ละเอียดและวางแนวทางเพื่อสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรึกษา และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแจงงาน ประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับ

3) ระดับล่างสุด ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตน และมีเทคนิควิธีทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน

การดำเนินงานจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อการตัดสินใจทั้ง 3 ระดับนี้ มีความสัมพันธ์กันและได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น ๆ

ข. การสั่งงาน

การสั่งงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน โดยอาจจะแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือการสั่งงาน คือ การแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าเขจะต้องทำอะไร อย่างไร และจะให้ทำเมื่อใด

เมื่อผู้บริหารแปลความต้องการของผู้บังคับบัญชาออกมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องสั่งคนให้ปฏิบัติการออกคำสั่ง สั่งงาน ควรพิจารณาด้านต่าง ๆ หรือทำเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดงานที่จะสั่ง ให้ปฏิบัติ
- 2) การเลือกคนที่จะปฏิบัติ
- 3) การสั่งงาน
- 4) การให้การสนับสนุน
- 5) การตรวจสอบความก้าวหน้า
- 6) การวัดความสำเร็จ (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2523)

ลักษณะของการสั่งงาน อาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

- 1) การสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร พึงใช้กรณีต่อไปนี้
 - (1) เมื่อต้องการและส่งคำสั่งไปให้อีกแห่งหนึ่งทราบโดยแน่ชัด
 - (2) เมื่อรับคำสั่ง มีความเข้าใจช้า หรือขี้ลืม
 - (3) คำสั่งนั้นมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก ยากแก่การจดจำ

- (4) เมื่อต้องการให้ผู้รับคำสั่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง
- (5) คำสั่งนั้นเป็นคำสั่งที่สำคัญ และต้องการให้ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างถูกต้อง
- (6) เป็นคำสั่งที่เป็นตัวเลขหรือกำหนดเวลา จำนวน ฯลฯ แน่แน่นอน

2) การสั่งด้วยวาจา พึงใช้ในกรณีต่อไปนี้ คือ

- (1) คำสั่งที่ไม่มีรายละเอียดมากนัก
- (2) คำสั่ง ในกรณีที่ไม่เหมาะสมจะสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
- (3) เมื่อต้องการอธิบายคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจยิ่งขึ้น
- (4) คำสั่งที่ไม่มีความสำคัญมากนัก
- (5) คำสั่งที่ต้องการกระตุ้นเตือนการทำงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2525)

หลักของการสั่งงาน

การสั่งงานเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ในการสั่งงานผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยถูกต้อง จึงควรรู้ว่าจะต้องอย่างไร ซึ่ง ประพันธ์ สุริหาร (2535) ได้ให้หลักในการสั่งงานไว้ดังนี้

- 1) ควรรู้ขอบเขตความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสั่งงานให้ผู้รับคำสั่งหรือผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติได้
- 2) ปริมาณงานที่มอบให้ทำ ควรจะพอเหมาะไม่น้อยหรือมากเกินไปจนเกินความสามารถ
- 3) ต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้รับคำสั่งอย่างพอเพียงที่จะตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติงานนั้น ๆ
- 4) สำนวน หรือต้องการทราบวัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบในการทำงานที่สั่งนี้
- 5) การออกคำสั่งควรพยายามให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจในคำสั่งนั้น ๆ เพื่อให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติได้ถูกต้อง
- 6) การสั่งงานควรคำนึงถึงระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ หรืออำนาจที่ให้ไว้ว่าคืออย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกคำสั่ง

แบบของการสั่งงาน

ประพันธ์ สุริหาร (2535) ได้ให้ลักษณะของการสั่งงานไว้มี 4 แบบ คือ

ลักษณะของการสั่งงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1) การออกคำสั่ง (Command) คือ การออกคำสั่งที่หวังผลให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามทันที ใช้

ในการฉีบบ้วน หรือ ในการฉีกรักษากระเปาะบวไนย โดยเคร่งครัด

2) การสั่งแบบขอร้อง (Request) คือ การออกคำสั่งที่มีลักษณะ โน้มเอียงไปในทางขอความร่วมมือ ใช้ในการฉีทัว ๆ ไป

3) การสั่งแบบให้คำแนะนำ (Suggest) เป็นการสั่งงานที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่ม ในการกระทำงานนั้น หรือสั่งงานสำหรับผู้รับคำสั่งที่มีความสามารถพร้อมแล้ว

4) การสั่งแบบอาสา (Volunteer) ได้แก่ การสั่งงานในการฉีที่ผู้รับคำสั่งไม่อยู่ในหน้าที่ จะต้องปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยปกติ แต่เป็นการขอร้องให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลาหรืองานพิเศษอื่น ๆ โดยไม่บังคับ

ขั้นตอนในการสั่งงานมีเทคนิควิธีการหลากหลาย แต่โดยภาพรวมแล้วควรมีขั้นตอนดังที่ ประพันธ์ สุริหาร (2535) ได้ให้ไว้ดังนี้

- 1) ศึกษาความยากง่ายของงาน
- 2) สำรวจความสามารถของผู้ถูกสั่ง
- 3) ใช้เทคนิคการสั่งงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 4) ใช้เทคนิคการสั่งงานโดยคำนึงถึงชนิดของงาน
- 5) ภาษาที่ใช้ในการสั่งงาน
- 6) การทบทวนคำสั่ง
- 7) ติดตามผลการสั่ง

ค. การนิเทศงาน

การนิเทศงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งของการอำนวยการ การนิเทศงานคือหน้าที่ในการนำประสานงานและสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Beach อ้างถึงใน คำวิ นิสสัยพันธ์, 2518)

จากผลการวิจัย ตัวการที่ทำให้ผู้นิเทศงานมีประสิทธิภาพต่างกัน ทำที่บริษัทพรูเดนเชียล ประกันภัย พบว่ากลุ่มงานที่มีผลดีและภูมิใจในกลุ่มผู้เป็นหัวหน้า ใช้วิธีนิเทศแบบกว้าง ๆ ไม่แนะนำคนงานในรายละเอียด ไม่ชอบเข้าคุมทุกระยะหรือคุมอย่างใกล้ชิด แต่ชอบคุยกับคนงานอย่างเป็นกันเอง ส่วนกลุ่มที่มีผลงานด้อยกว่า หัวหน้าชอบแนะนำในรายละเอียด ไม่ชอบคุยกับคนงานอย่างเป็นกันเอง มักกล่าวถึงงานมากกว่าคนที่ทำงาน จึงสรุปได้ว่าการนิเทศงานแบบกว้าง ๆ และยึดคนที่ทำงานเป็นศูนย์กลางดีกว่าการนิเทศงานแบบ ใกล้ชิดและยึดงานเป็นหลัก โดย ไม่คำนึงถึง

คน (Sartain และ Baker อ้างถึงใน คาร์วีน นิสสัยพันธ์, 2518)

การอำนวยความสะดวกเป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารเพราะเหตุว่า นักบริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำ วินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ ชี้แนะและจูงใจให้ผู้ร่วมงานสามารถดำเนินงานได้อย่างเรียบร้อยและราบรื่น ปัจจัยสำคัญของการอำนวยความสะดวก คือ การพัฒนาให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารและวินิจฉัยสั่งการ

2.6 การตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

การคิด (Thinking) การแก้ปัญหา (Problem solving) การตัดสินใจสั่งการ (Decision making) ซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ในการบริหารงานนั้น การตัดสินใจสั่งการทางการบริหาร (Managerial decision making) เป็นที่ยอมรับและเพิ่มความสนใจจากผู้ปฏิบัติงานและนักวิจัยทั้งหลาย ในการพิจารณาว่านักบริหารจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างตามที่เป็นอยู่จริงในกระบวนการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันในการดำเนินการ ทั้งนี้ จะต้องอาศัยข่าวสาร (Information) ข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ มาประกอบในการตัดสินใจสั่งการ (สามัญศึกษา, 2532)

การอำนวยความสะดวก (Directing) ของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ และการใช้ภาวะผู้นำ ให้เหมาะสมกับงานและคน ตลอดจนวินิจฉัย ใจคนให้ปฏิบัติงานตามจุดหมายหมายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วยังจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อกำหนดในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพการ และการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทางบริหารแล้วนำเอาการตัดสินใจสั่งการไปใช้สื่อข้อความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และการทำงานที่สอดคล้องกันตลอดทั่วทั้งหน่วยงานเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางในการปฏิบัติงาน โดยมีการตัดสินใจสั่งการเป็นวิถีทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ได้ตั้งไว้ ผลของการปฏิบัติงานจะดีหรือเลวจะช้าหรือเร็ว จะบรรลุเป้าหมาย โดยถูกต้องมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จล้มเหลวก็ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจสั่งการของ ผู้บริหาร

ดังนั้น การตัดสินใจสั่งการ (Decision making) ก็คือกระบวนการบริหารองค์การ นั่นเอง กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร มีความสัมพันธ์ต่อกันและถูกใช้เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร

ประการหนึ่งก็คือกระบวนการตัดสินใจสั่งการ (Decision making process) อันหมายถึงผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจสั่งการขององค์การ และต้องดำเนินการให้ถูกต้องสมบูรณ์ สามารถอำนวยการนโยบายแก่องค์การได้เป็นอย่างดี นับแห่งความสำคัญของการตัดสินใจนี้ ผู้บริหารจะต้องสละเวลาอันหายากยิ่งให้กับภารกิจเป็นอันมาก

ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า "การตัดสินใจสั่งการ" (Decision making) ไว้ต่าง ๆ กัน Peter F. Drucker (อ้างถึงในกรมสามัญศึกษา, 2532) เห็นว่าการตัดสินใจสั่งการ คือ การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการตัดสินใจสั่งการทางการบริหารโดยเฉพาะ ผู้ใดก็ตามที่เป็นนักบริหารจะต้องมีการคิดตัดสินใจ ยิ่งเป็นนักบริหารระดับสูงมากขึ้นเท่าใด ตามสายงานบังคับบัญชาจะต้องมีการคิดตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น การตัดสินใจสั่งการ ประกอบด้วยส่วนย่อย 5 ประการ คือ การกำหนดขอบเขตของปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การหาทางเลือกกับปัญหาหลาย ๆ ทาง การตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และนำเอาการตัดสินใจไปกระทำให้เกิดผล ในการปฏิบัติขึ้นมา

ประพันธ์ สุวิหาร (2533) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกหนทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยอาศัยหลักเกณฑ์บางประการประกอบการพิจารณา

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อาจเป็นการตัดสินใจกระทำการสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้ในทางปฏิบัตินั้น การตัดสินใจสั่งการมักเกี่ยวข้องกับปัญหาย่อยยากซับซ้อน และวิธีแก้ปัญหาให้ตัดสินใจมากกว่า 1 ทางเสมอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกทางปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดแก่องค์การหรือหน่วยงานนั้น

ลักษณะการตัดสินใจสั่งการ

ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจ คือ การสั่งการให้มีการปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ บุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจใน ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ Vroom และ Yetton (อ้างถึงในกรมสามัญศึกษา, 2532) ได้ชี้ให้เห็นแบบของการตัดสินใจ 5 อย่าง คือ

- 1) ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
- 2) ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง แต่หาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ผู้บริหารจะอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำการตัดสินใจด้วยตนเอง
- 4) ผู้บริหารจะอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยที่อาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
- 5) ผู้บริหารใช้การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำการประเมินทางเลือกร่วมกับผู้บริหาร และทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารจะยอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจ ถึงแม้จะไม่เป็นการตัดสินใจของตนเองก็ตาม

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

E.F.Huse ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการตัดสินใจ (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) ไว้ดังนี้

- 1) การเลือก การเลือกหมายถึง โอกาสที่จะเลือกทางเลือกทั้งหลาย ถ้าไม่มีการเลือกย่อมหมายถึงไม่มีการตัดสินใจ
 - 2) ทางเลือก ทางเลือกหมายถึง แนวทาง หรือวิถีของการปฏิบัติ ถ้าไม่มีทางเลือกย่อมเป็นที่เข้าใจว่า ไม่มีการเลือก และไม่มีการตัดสินใจ
 - 3) วัตถุประสงค์ หรือจุดประสงค์ ซึ่งหมายถึงจุดหมายสุดท้าย หรือสภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้น
 - 4) ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ
 - 5) คน ซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจ
 - 6) สภาพแวดล้อม เช่น ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และนโยบายของรัฐบาล
- ความคิด

องค์ประกอบของการตัดสินใจดังกล่าวมานี้สอดคล้องกับความเห็นของ Gore และ Dyson (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) ซึ่งระบุไว้ 6 ประการเช่นกันอันได้แก่ 1) สถานการณ์ของการตัดสินใจ 2) ผู้ตัดสินใจ 3) จุดมุ่งประสงค์หรือเป้าหมายของการตัดสินใจ 4) ทางเลือกที่เกี่ยวข้องและชุดของการกระทำเพื่อให้เลือก 5) ความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกในรูปของการจัดอันดับ เช่น หนึ่ง สอง และสาม เป็นต้น และ 6) การเลือกหรือการตัดสินใจเลือกเอา

ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดตามความคิดเห็นของผู้ทำการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจสั่งการ (Decision making process)

การตัดสินใจสั่งการ เป็นกระบวนการหนึ่งในกระบวนการบริหาร Hoy และ Miskel (อ้างถึงใน กรมสามัญศึกษา, 2532) ได้สรุปสมมติฐานของการตัดสินใจไว้ 6 ประการ

- 1) กระบวนการตัดสินใจเป็นวงจรของเหตุการณ์ซึ่งประกอบด้วย การจำแนก และวินิจฉัย ปัญหาความยุ่งยากต่างๆ อันเป็นผลสะท้อนไปสู่การพัฒนาแผนงานที่ปฏิบัติอยู่ การริเริ่มแผนงานใหม่ และรวมถึงการประเมินผลของแผนงานนั้น ในการลดและขจัดปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ
- 2) การบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในส่วนที่สัมพันธ์กับงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะการตัดสินใจจะกระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มก็ตาม
- 3) กระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีเหตุผลประกอบที่สมบูรณ์ทุกอย่าง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจในการตัดสินใจ
- 4) หน้าที่พื้นฐานของการบริหาร คือ การเตรียมบุคลากรในองค์กรทุกคนให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรได้ เพื่อที่จะนำให้พฤติกรรมของบุคลากรนั้นสอดคล้องกัน ระหว่างบุคลากรและองค์กร
- 5) กระบวนการตัดสินใจ จะเป็นพื้นฐานที่แสดงรูปแบบของการมีเหตุผลในการปฏิบัติงาน ตามของข่ายงานและภาระหน้าที่ที่มีอยู่
- 6) กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มักจะมีรูปแบบและขั้นตอนที่คล้าย ๆ กัน

วิธีการตัดสินใจแก้ปัญหา

การตัดสินใจแก้ปัญหา มีวิธีการตัดสินใจแก้ปัญหา ซึ่ง ประพันธ์ สุวิहार (2533) ได้สรุปวิธีการไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 วิธีการตัดสินใจแก้ปัญหา

แบบแก้ปัญหา (Problem-solving)	แบบวิทยาศาสตร์ (Scientific method)	แบบวางแผน (Planning process)	แบบจัดระบบ (System designs)
1) กำหนดตัวปัญหา	กำหนดขอบเขตของ ปัญหาที่จะศึกษา	กำหนดวัตถุประสงค์	วิเคราะห์ระบบงาน ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
2) เก็บรวบรวมข้อมูล	ตั้งสมมุติฐาน	วางแผนตามข้อมูล และเหตุผล	สร้างรูปแบบขอบ ระบบงานปัจจุบัน
3) หาวิธีการแก้ไข หลาย ๆ วิธี	เก็บรวบรวมข้อมูล	หาวิธีการแก้ไข หลาย ๆ วิธี	เสนอระบบงานใหม่
4) พิจารณาผลดีผล เสียของแต่ละวิธี	ทดสอบสมมุติฐาน	ประเมินผลศึกษา ผลดีและผลเสียของ วิธีต่าง ๆ	ทดลองระบบงาน ใหม่
5) เลือกวิธีที่ดีที่สุด ไปใช้	วิเคราะห์และ สรุปผลการศึกษา	เลือกวิธีการที่ดีที่สุด ไปใช้จริง	นำระบบงานใหม่ ไปใช้จริง

ที่มา : ประพันธ์ สุริหาร, 2533

ข้อควรคำนึง ในการตัดสินใจ

1) พยายามตัดสินใจให้เป็นไปในทางที่จะเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุด โดยการ
ชั่งใจพิจารณาผลดีและผลเสียในวิธีการต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน ถ้าก้ำกึ่งกัน ควรพิจารณาตัดสินใจ
ในทางที่สร้างสรรคมากที่สุด หลักที่สำคัญที่สุดก็คือทำงานเพื่องาน

2) พยายามเปิดโอกาสให้การตัดสินใจมาจากกลุ่ม และใช้วิธีการแบบกระจายอำนาจให้มากที่สุด เพื่อเสริมสร้างทักษะในการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร

วิธีการตัดสินใจแบบขั้นบันได (Ringi)

ประพันธ์ สุวิहार (2533) ได้เสนอเทคนิควิธีการตัดสินใจที่น่าสนใจ เรียกว่าการตัดสินใจแบบขั้นบันได หรือเรียกว่าแบบ Rigi หรือ Ringi system (Bottom-up system of decision making) เป็นระบบการตัดสินใจที่ใช้ในองค์การส่วนใหญ่ของญี่ปุ่นทั้งในภาครัฐบาลและเอกชนทั่วไป

Rin หมายถึง การยื่นเสนอโครงการต่อหัวหน้าเพื่อความเห็นชอบ

Gi หมายถึง การอภิปราย ถกเถียง แสดงข้อคิดเห็นและการตัดสินใจ

ดังนั้น Ringi จึงหมายถึง กระบวนการตัดสินใจ โดยการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำข้อเสนอเพื่อแก้ปัญหาหรือโครงการเพื่อปฏิบัติ และส่งขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อขอความคิดเห็น หรือขออภิปรายก่อนการพิจารณาอนุมัติ ให้ปฏิบัติได้

2.7 การแก้ปัญหา

การแก้ปัญหา (Problem solving)

การแก้ปัญหาคือการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้น การแก้ปัญหากับการตัดสินใจจึงมีความหมายเหมือนกัน

คำว่า ปัญหา คือ สถานการณ์ที่จะเกิดในอนาคต มีแนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการตามแนวคิดของ Hemphill (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุวิहार, 2533 ปัญหา หมายถึง สถานภาพของการกระทำที่เราารู้สึกว่าไม่มีความพอใจ ดังนั้น เมื่อเราเกิดไม่พอใจการกระทำหรือพฤติกรรมใด ๆ ก็แสดงว่า เราเกิดปัญหา

ดังนั้น การแก้ปัญหาคือการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้น การแก้ปัญหากับการตัดสินใจจึงมีความหมายเหมือนกัน

1) ปัญหาข้อเท็จจริง (Fact problem)

2) ปัญหาของอารมณ์ (Emotional problem)

3) ปัญหาผลประโยชน์ (Beneficial problem)

วิธีการแก้ปัญหาอาจทำได้หลายทางคือ (1) แก้ปัญหาระยะสั้น ใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ Problem solving และ Scientific method (2) แก้ปัญหาระยะยาว ได้แก่ การแก้ปัญหาแบบ Planning process และ System design

สำหรับการแก้ปัญหาแบบ Problem solving มีแนวทางการแก้ปัญหาลำดับกับการแก้ปัญหาในพุทธศาสนา มีกระบวนการแก้ปัญหา 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ระบุปัญหา (ทุกข์)
- 2) หาสาเหตุแห่งปัญหา (สมุทัย)
- 3) การกำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา (นิโรธ)
- 4) กำหนดแนวทางแก้ปัญหา (มรรค)

2.8 การประสานงาน

การประสานงาน (Co-ordination)

ในสภาพปัจจุบันองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ มีขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อนขององค์การ ความแตกต่างขององค์การ ตลอดจนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความต้องการ บุคลิกภาพ ภูมิหลังทางการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม แนวความคิดความเชื่อถือและวัฒนธรรมย่อยของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันอยู่มาก จากเหตุผลดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดความยุ่งยาก และความขัดแย้งขององค์การ ในการบริหารงานอยู่เสมอ ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จ ทางด้านการบริหารงานมากน้อยแค่ไหนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการและเทคนิคการประสานงาน ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นสิ่งที่ผู้นำในการบริหารจะต้องพยายามหาแนวทาง หรือวิธีการที่จะสร้างให้เกิดการประสานงานขึ้นในองค์การ เพื่อความเข้าใจและประสานสัมพันธ์ในการทำงาน ให้แต่ละหน่วยได้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน การวินิจฉัย สั่งการการนิเทศงาน และกระบวนการอื่น ๆ ทางการบริหาร จำเป็น ต้องมีการประสานงานเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติตามได้ถูกต้อง อันจะเป็นแนวทางให้บรรลุเป้าหมายในเวลาเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ การประสานงานยังเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ ที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดภาวะข้อขัดแย้งให้น้อยลง อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาของ

องค์การสืบทอด และหน่วยงานทุกแห่งจะต้องสร้างกระบวนการประสานงาน ให้มีขึ้น ในองค์การและหน่วยงานให้ได้

ความหมายของการประสานงาน

ประพันธ์ สุวิหาร (2533) ได้ให้ความหมาย การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ เข้ามารวมกัน และหมายถึง การใช้ภาวะผู้นำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานไม่ทำงานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และบังเกิดผลงานสูงสุด ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น

Gulick (1973) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง การประสานงานการทำงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์การ

สรุปการประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จัดระเบียบงาน ให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

ความร่วมมือ (Cooperation) กับ การประสานงาน (Coordination) เกี่ยวข้องกัน แต่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ความร่วมมือต้องมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมุ่งผลงานอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่ประสานกัน เพื่อให้รู้ว่า ใครกำลังทำอะไรอยู่ จะได้ไม่ต้องเกิดการซ้ำซ้อนและช่วยให้ทราบ ว่างานของตนสัมพันธ์กับใครบ้าง จะได้ใช้ข้อมูลของแต่ละฝ่ายให้เกิดประโยชน์แก่งาน (สามัญศึกษา, 2532)

หลักการติดต่อประสานงาน

Le Breton และ Henning (อ้างใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) ได้นิยามคำนี้ไว้ว่า "การติดต่อ หมายถึง กระบวนการ ของการนำความหมายไป และรวมทั้งแนวปฏิบัติทั้งหลายที่ทำให้เกิดความเข้าใจของคนหนึ่ง ไปยังอีกคนหนึ่ง ไม่จำกัดแต่โดยการเขียนการพูดเท่านั้น แต่รวมพฤติกรรมของมนุษย์ทุกอย่าง" หรือ กล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ การกระทำที่สามารถส่งความเข้าใจของคนหนึ่ง ไปยังอีกคนหนึ่ง อันก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเข้าใจหรือความหมายกันได้ ย่อมถือได้ว่ามีลักษณะของการติดต่อเกิดขึ้นแล้ว

การติดต่อ มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 2 ประการ คือ

- 1) การติดต่อ เป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติตามแผนดำเนินไปได้และสามารถประสานการกระทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางร่วมกันได้
- 2) การติดต่อ เป็นวิธีการที่สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามแผนอย่างเต็มใจ ได้ผลและมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายของการประสานงาน มีดังนี้

ได้มีการสรุปความมุ่งหมายของการประสานงานไว้น่าสนใจ โดย กรมสามัญศึกษา (2532) ได้สรุปไว้ 10 ข้อดังนี้

- 1) ประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ ในองค์การมีวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในการบริหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะมีส่วนย่อยลงไปอีก จึงจำเป็นต้องประสานวัตถุประสงค์ให้ตรงกันและสอดคล้องกัน
- 2) ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติขององค์การ ในองค์การโดยทั่วไปมีบุคลากรจำนวนมาก บ้างน้อยบ้างแล้วแต่ขนาดขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อลดความขัดแย้งต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การ
- 3) ประสานการใช้เงินและวัสดุ คือ ประสานการใช้เงินและวัสดุให้ได้สัดส่วนกัน ใช้ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน และมีประสิทธิภาพต่องานขององค์การมากที่สุด
- 4) ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ เช่น ประสานการปฏิบัติงานต่าง ๆ การจัดรูปงาน การแบ่งหน้าที่รับความรับผิดชอบ ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกัน
- 5) ประสานนโยบาย เป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบาย ให้ดำเนินไปโดยสอดคล้องต้องกัน และมีเอกภาพของการบริหารงานตามความมุ่งหมายหลักของการประสานกัน
- 6) ประสานคนงานจิตใจ เป็นการประสานงานเพื่อนำเอาคนมาปฏิบัติงาน สร้างสมานฉันท์ (ทีมเวิร์ค) โดยร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน ตามเป้าหมายที่วางไว้ในเวลาที่กำหนด
- 7) ประสานแผน เป็นการประสานเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยและฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และลักษณะของงานที่องค์การได้กำหนดไว้
- 8) ประสานความคิดเห็น เป็นการน้อมนำหรือผสมผสานความคิดเห็น ระหว่างความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่ม ให้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกัน

9) ประสานการติดต่อสื่อสาร เป็นการประสานการติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจกัน และถูกต้องระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ยิ่งองค์การขนาดใหญ่ย่อมมีการติดต่อสื่อสารที่มีความซับซ้อนและยุ่งยาก จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานเข้าไป ควบคุมให้การติดต่อสื่อสารของระดับและหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามสายงานบังคับบัญชานั้น ๆ

10) ประสานภาวะเปลี่ยนแปลง ทักษะแวดล้อมต่างๆ รอบองค์การย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แม้องค์การจะมีแผนวางไว้เป็นอย่างดี และสามารถคาดการณ์อนาคตได้ใกล้เคียงความจริงแม้ยาเพียงใดก็ตาม แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง นักบริหารที่ดีต้องไวต่อปัญหาและจับพลันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นที่จะดำเนินให้มีการประสานงาน สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

วิธีการประสานงาน

เป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการปฏิบัติงานในทุกองค์การ เพราะจะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบเรียบ หรือหยุดชะงักลงได้ ถ้าหากขาดการประสานงานที่ดี ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบถึงวิธีการประสานงาน ซึ่งในเรื่องนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานว่า แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. การประสานงานภายในองค์การ

ซึ่งจะประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

2) จัดให้มีระบบติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้งานไหลไปรวมอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้ค้างคั่ง ชักช้า นอกจากนี้ จะต้องทำให้สายการบังคับบัญชามีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงาน

3) การใช้คณะกรรมการ ซึ่งอาจจะแยกได้เป็นหลายกลุ่ม เช่น คณะกรรมการกลุ่มที่อำนวยความสะดวกโดยตรงหรือ โดยปริยายแก่การประสานงาน และคณะกรรมการกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง

4) การใช้วิธีการงบประมาณ หมายถึง การใช้บัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละ

โครงการให้ประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

5) การติดตามผลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหมายถึง การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้องและจัดให้มีการประสานงานกัน

6) การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติและเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ หมายถึง การเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสำเร็จของงาน ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

8) การจัดให้มีการชุมนุมผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดแจ้งถึงการกระทำ เพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง

9) จัดการอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจทราบซึ่ง และรอบรู้เกี่ยวกับการทำงาน

10) จัดให้หน่วยงานแนะแนวทางวิชาการ เพื่อทำการศึกษา ค้นคว้าหาข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

11) จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

12) จัดให้มีการบำรุงขวัญ ซึ่งถือเป็นหลักสำคัญอันหนึ่งที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การ

ข. การประสานงานระหว่างองค์การ ประกอบไปด้วยวิธีการที่เป็นหลักสำคัญ ดังนี้

1) การกำหนดสิทธิและหน้าที่ให้ชัดเจน ทั้งนี้ รวมทั้งระเบียบปฏิบัติงานและข้อบังคับต่าง ๆ ด้วย

2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ซึ่งจะช่วยกลั่นกรองและจัดข้อมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น

3) การใช้วิธีการงบประมาณ

ไม่ว่าผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการใดก็ตาม ในแต่ละวิธีการย่อมต้องมีลำดับกิจกรรมที่จะต้องทำ 3 ประการ คือ

- 1) กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
- 2) ให้ทุกคนรู้และเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมด หรือบางส่วนที่จำเป็น คือ รู้กันให้ทั่วว่า ใครทำหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนั้น
- 3) ให้ทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คนคนหนึ่งทราบว่าตนถนัด แต่กลับให้คนอื่นไปทำ ก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้

การตัดสินใจ การวางแผน และการติดต่อเสนอรายงานให้เข้าใจกัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกระบวนการประสานงาน 2 ประเภทแรก ส่วนประเภทที่ 3 นั้น ต้องอาศัยวิธีการสอบถามให้แน่ใจเป็นหลัก เพราะการออกคำสั่งให้ใครทำอะไรเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความเต็มใจที่จะรับคำสั่ง ย่อมยากที่จะทำให้งานได้รับผลสำเร็จ

กระบวนการที่พึงระลึกในการประสานงาน มี 3 ประการ คือ

- 1) กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับบุคคลในหน่วยงาน หรือสำหรับทุกหน่วยงานขึ้นมาก่อน
- 2) ให้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมด หรือบางส่วนที่จำเป็น เพื่อให้รู้ว่า ใคร หรือหน่วยงานใดมีหน้าที่อะไร กำลังทำอะไรอยู่
- 3) ให้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานเต็มใจรับงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำจริง

กระบวนการประสานงานที่ 1 และ 2 ต้องอาศัยการตัดสินใจ การวางแผน และการติดต่อเสนอรายงาน จนเกิดความเข้าใจกัน ส่วนประเภทที่ 3 ต้องอาศัยวิธีสอบถามให้แน่ใจเป็นหลักเพื่อความพอใจ เต็มใจรับคำสั่งของผู้บริหาร

การประสานงาน ในสถานศึกษา

การประสานงานในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เมื่อได้จัดสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ไว้แน่ชัด กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดกรอบการประสานงานไว้ดังนี้

- 1) โครงสร้างของการบริหาร จัดไว้เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน และรัดกุม
- 2) มีแผนภูมิ แสดงสายงานการบังคับบัญชาถูกต้อง ชัดเจน และปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนภูมิที่วางไว้
- 3) กำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน ตลอดจนถือปฏิบัติตามนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อย่าง

เคร่งครัด

- 4) ระบบเสนอรายงาน เป็นไปตามแบบแผนสายงานนั้น ๆ
 - 5) มีเครื่องมือ อุปกรณ์ การติดต่อสื่อสารเพียงพอ และมีประสิทธิภาพอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้ทุก โอกาส
 - 6) บุคลากรผู้ทำหน้าที่ประสานงาน ต้องมีความรู้สูง มนุษย์สัมพันธ์ดี นักบริการที่ดี อดทนและรู้จักแก้ปัญหา
 - 7) มีคณะกรรมการ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งร่วมประชุมกันเป็นประจำ
 - 8) มีคณะกรรมการระดับเดียวกัน ทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน รับหน้าที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
 - 9) จัดทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ เป็นระบบที่ค้นได้สะดวก
 - 10) ผู้ร่วมงานมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน
 - 11) จัดทำปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้ชัดเจน
 - 12) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานอยู่เสมอ ในรูปการประชุม การสัมมนา การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติ เป็นต้น
- การประสานงานที่มีประสิทธิภาพนั้น เมื่อมีปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 2 อย่าง คือ
- (1) อำนาจที่มีพอเพียงที่ได้รับมอบจากผู้มีอำนาจหรือไม่
 - (2) ผลประโยชน์เฉลี่ยเท่าเทียมกันหรือไม่

แนวปฏิบัติในการประสานงานจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ แล้วนำมาเป็นแนวทางในการประสานงาน (กรมสามัญศึกษา, 2532)

- 1) รับทราบนโยบาย เกี่ยวกับงานจากผู้ทรงอำนาจให้ชัดเจนที่สุด ถ้าเป็นลายลักษณ์อักษร ได้ยิ่งดี
- 2) ให้มีคำสั่งแต่งตั้ง การมอบอำนาจให้ชัดเจน
- 3) ศึกษารายละเอียดทั้งกิจกรรม ขั้นตอนของงาน ตลอดจนบทบาทแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน ในทีมงาน
- 4) หาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล หน่วยงานที่ต้องร่วมงานด้วยกันให้ละเอียด

- 5) แจกจ่ายข้อมูล ข่าวสาร รายละเอียดเกี่ยวกับงานให้ทุกฝ่ายทราบ
- 6) ขอรับทราบหรือแสวงหาข้อมูลจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง
- 7) ยึดหลัก จิตใจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ขึ้นอยู่กับ **"ร่วมกันคิด แยกกันปฏิบัติ"**
หลักเลี้ยง **"แยกกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ"**
- 8) มีการกำกับ ดูแล ให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานเป็นไปตามขั้นตอนของงาน และให้สอดคล้องกับความเป็นจริง
- 9) ใช้การประชุมหารือ เพื่อประสานความคิดและแก้ไขปัญหา
- 10) ต้องมีการประเมินงานทุกขั้นตอน และจัดระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
- 11) การประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจ
- 12) การแบ่งงานตามความเหมาะสม
- 13) จัดเตรียมอุปกรณ์ ทรัพยากรให้พร้อม
- 14) กำหนดระยะเวลาทำงาน
- 15) ติดตามและประเมินผลงานทุกขั้นตอน
- 16) แก้ไขปัญหา
- 17) ศึกษาวัตถุประสงค์ของงาน
- 18) ติดต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
- 19) กำหนดขอบข่ายของงาน
- 20) ให้กำลังช่วยเหลืออำนวยความสะดวก
- 21) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงาน ได้ชี้แจงและปรึกษา
- 22) ใช้วิธีสื่อสารแบบสอบถาม
- 23) สร้างความเป็นกันเองในกลุ่ม
- 24) ใช้วิธีการประสานงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 25) การควบคุมงบประมาณ และเวลา
- 26) จัดระบบงาน
- 27) มีกรรมวิธีการประสานงาน

การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นสำคัญ และเป็นสิ่งที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะต้องสร้างสรรค์บรรยากาศของความร่วมมือนำใจให้บังเกิดขึ้น ในหน่วยงานของตน การประสานงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่ง ในขบวนการบริหารงาน

การประสานงานที่ดีจะต้องมีลักษณะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การปฏิบัติงาน ประสานสอดคล้องกลมกลืนราบรื่น และเรียบร้อยบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยศิลปะในการบริหารเป็นอันมาก

อย่างไรก็ดีเป็นที่แน่ชัดว่า การประสานงานนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอันมาก เพราะการประสานงานนี้มีผลสะท้อนต่อบุคคลทุกๆ คน หน่วยงานทุกๆ หน่วย ยิ่งถ้าเป็นหน่วยงานใหญ่ ๆ แล้ว ก็ต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานกันมากขึ้นเพียงนั้น การขาดการประสานงานที่ดีจะเป็นผลทำให้สูญเสียกำลังคน กำลังเงิน ขวัญ เวลา ดังนั้น ความสำคัญของการประสานงาน นับว่าจำเป็นมากในแง่ของการบริหาร

2.9 การควบคุมงาน การกำกับ และการประเมินผลงาน

การควบคุมงาน (Controlling)

การควบคุมงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสอดส่องดูแลการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เป็นระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ประพันธ์ สุวิहार, 2533)

สิ่งจำเป็นที่ต้องควบคุม ได้แก่

- 1) ด้านปริมาณ ผลงานที่ได้สมเหตุสมผลหรือไม่
- 2) ด้านคุณภาพ ผลงานมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่
- 3) ด้านเวลา ทำงานเป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่
- 4) ด้านค่าใช้จ่าย คุ่มค่าใช้จ่ายหรือไม่

กระบวนการในการควบคุม หมายถึง

- 1) การตรวจสอบ ต้องอาศัยการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบทางบัญชี
- 2) การชี้แนะ เมื่อได้ทำการวัดและประเมินผลแล้ว ต้องนำผลนั้นไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องพิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป
- 3) การแก้ไขข้อบกพร่อง การแก้ไขจะต้องกระทำในทันทีทันใด

หลักการควบคุมงาน

การควบคุมงาน เป็นงานที่จะทำให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีจนเสร็จ และ ทำให้บังเกิดผลตามต้องการ Edgar F.Huse, 1979 (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) ดังนั้นความมุ่งหมายพื้นฐานของการควบคุม คือ การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือของโครงการในการควบคุมนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยมาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และเวลา เป็นหลักเพื่อเปรียบเทียบกับการทำงานที่เกิดขึ้น ถ้าการทำงานหรือผลของการกระทำจะแตกต่าง หรือ แตกต่างไปจากมาตรฐาน การแก้ไขปรับปรุงจะต้องกระทำทันที

แนวทางการควบคุม

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้แบ่งวิธีการควบคุม ไว้ดังนี้

1) การควบคุมโดยงบประมาณ การงบประมาณที่ใช้เหมาะสม น่าจะเป็นการงบประมาณแบบแผนงาน

2) การควบคุมที่ไม่ใช้ระบบงบประมาณ อันได้แก่ การใช้ข้อมูล ข่าวสาร และการสถิติทั้งหลาย การรายงานและการวิเคราะห์

3) การควบคุมโดยอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4) การควบคุมโดยอาศัยแผนภูมิแท่ง และข่ายปฏิบัติงาน เช่น PERT และ CPM เป็นต้น

การจำแนกการควบคุมนั้น ทำได้หลายลักษณะอันขึ้นอยู่กับว่า จะใช้มาตรการอะไรเป็นเครื่องจำแนก อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้จำแนกไว้หลายลักษณะดังนี้

1) ขนาดหรือขอบเขตของกระบวนการควบคุม ซึ่งจำแนกได้เป็น

- (1) การควบคุมสมาชิกขององค์การ
- (2) การควบคุมระบบย่อยขององค์การ
- (3) การควบคุมทั้งระบบ

2) องค์การเข้าแทรกแซงในกระบวนการควบคุมโดยคน จำแนกการควบคุมตามหลักการนี้ได้ คือ

- (2) การควบคุมแบบไม่ครบวงจร และมีคนเข้าไม่มีส่วนควบคุมด้วย
- (3) การควบคุมแบบครบวงจร (Cybernetic control)

3) เวลาในทางราบ แบ่งได้เป็น

- (1) การควบคุมระดับปฏิบัติการ (ระยะสั้น)
- (2) การควบคุมระดับยุทธศาสตร์ (ระยะยาว)

4) จุดของการควบคุมแบ่งได้เป็น

- (1) การควบคุมภายใน
- (2) การควบคุมภายนอก ซึ่งแยกออกได้อีก 4 แบบ คือ
 - ก. ควบคุมล่วงหน้า
 - ข. การควบคุมในขณะดำเนินการ
 - ค. การควบคุมเป็นจุด
 - ง. การควบคุมภายหลัง

การกำกับ (Monitoring)

การกำกับ (Monitoring) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการประเมินผล นอกเหนือจากการติดตาม (Follow up) และการควบคุม (Control)

การกำกับ เป็นการบริหารโดยไม่ต้องใช้อำนาจ แต่ผู้บริหารจะต้องรู้ระบบงานสถานการณ์ของการปฏิบัติงาน ต้องรู้ว่าในหน่วยงานต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ใหม่และเมื่อไร ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องได้ข้อมูลย้อนกลับของการทำงาน เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและการปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้ง การกำกับอาจทำได้ง่าย ๆ เช่น การสังเกตหรือทำอย่างละเอียดละเอียดเหมือนการวิเคราะห์ผลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ (ประพันธ์ สุวิหาร, 2533)

โดยทั่วไปผู้บริหารจะต้องมีอำนาจและมีการควบคุมการทำงาน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้ คือ

- 1) เป็นผู้มีส่วนร่วมกับหน่วยงานภายนอก คือ มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับเดียวกันหรือระดับเหนือกว่าทั้งหน่วยงานเดียวกัน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) เป็นผู้นำหรือเป็นผู้สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการสนองตอบต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) เป็นผู้คอยกำกับ (Monitor) คือ คอยเฝ้าดูให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น

การประเมินผลงาน (Evaluation)

การประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นทางการศึกษาหรือวงการธุรกิจ Gibson และ Hunt (อ้างถึงในประพันธ์ สุริหาร, 2533) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ต้องการกับความสำเร็จจริงของงานที่กระทำ และเป็นการสร้างเกณฑ์การประเมินผลงานรายบุคคล จะเห็นได้ว่า การประเมินผลงานมีความมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าบรรลุตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ อาจให้ความหมายของการประเมินผลงานได้ว่า เป็นการที่ผู้บริหารประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างที่มีหลักเกณฑ์ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ในการประเมินผลงาน ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ให้ความมุ่งหมายของการประเมินผลงานและกระบวนการประเมินผลงาน ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้ทราบแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเด่นชัดว่า คุณภาพ และปริมาณของงานที่ต้องการคืออะไร บุคลากรมีหน้าที่อย่างไรในองค์การ
- 2) เพื่อสนับสนุนและพัฒนาการทำงานขององค์การ โดยแสดงให้เห็นถึงจุดเด่น และจุดบกพร่องในการทำงานของบุคลากรในองค์การ
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหน้าที่การทำงานของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนตำแหน่ง การโยกย้าย ตลอดจน การให้พักงานหรือการให้ออกจากงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ในการประเมินผล อาจมีกระบวนการประเมินได้ ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ต้องมีความชัดเจนแน่นอน ว่าต้องการประเมินผลอะไร เช่น การประเมินผลในเรื่องอาคารสถานที่ของโรงเรียนว่า มีความสะอาดมากน้อยเพียงใด เป็นต้น
- 2) การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าระดับใดมีความหมายเช่นใด อะไรถึงเรียกว่า ดีมาก ดี หรือพอใช้ เหล่านี้จำเป็นต้องการกำหนดเกณฑ์ขึ้นก่อนที่จะทำการประเมินเสมอ
- 3) การรวบรวมข้อมูล เมื่อมีเกณฑ์ในการประเมินแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การรวบรวมข้อมูลของการประเมินผล ซึ่งอาจได้จากการใช้ใบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ หรือวิธีการอื่น ๆ แล้วแต่ความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินมากที่สุด

4) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการในการประเมินผล โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้น แล้วแปลความหมายของข้อมูลว่าเป็นอย่างไร

การประเมินผลโดยทั่วไปสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) Formative evaluation เป็นการประเมินผลขณะมีการปฏิบัติงาน คือ ปฏิบัติงานไปประเมินผลไปเป็นระยะตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน เช่น การประเมินผลโครงการต่าง ๆ ทุก 4 เดือน เป็นต้น การประเมินผลแบบนี้ช่วยให้ได้ข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานอยู่เสมอ

2) Summative evaluation เป็นการประเมินผลเมื่องานนั้น ๆ ได้เสร็จสิ้นแล้ว ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินแบบนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับการเตรียมดำเนินงานในครั้งต่อไป โดยส่วนมากมักเป็นการประเมินผลเพื่อสอบดูว่า งานที่ทำสำเร็จไปนั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่า มีความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

- 1) ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
- 2) มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
- 3) มีความยุติธรรม
- 4) ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
- 6) มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
- 7) มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ

- 8) ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
- 9) มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
- 10) แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

สมพงษ์ แยมประยูร (2521) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และแสดงพฤติกรรมการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมโดยเฉลี่ยทั้ง 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมที่แสดงออกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เปรียบเทียบกับครูผู้สอน จะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารให้คะแนนในพฤติกรรมการบริหารของตนเองสูงกว่าที่ครูอาจารย์ให้ นอกจากนี้ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมการบริหารออกทั้ง 2 ด้าน ให้มาก

ประถม แสงสว่าง (2524) ได้วิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารที่คนไทยพึงประสงค์ โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและเจตคติของครู อาจารย์ ผู้ปกครอง และนักเรียน นักศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา จากประชากรตัวอย่างทุกภาค ทุกระดับ ผลปรากฏว่า ลักษณะผู้บริหารที่คนไทยพึงประสงค์ 10 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่าสิ่งที่กระทำนั้นไม่ถูกต้อง
- 2) มีความสามารถและกล้าแสดง
- 3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น
- 4) มีความสุขุม รอบคอบ ในการตัดสินใจ
- 5) มีความคิดลึกซึ้ง กว้างขวาง มองการณ์ไกล
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
- 8) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 9) ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์
- 10) ไม่หุบเขาเชื่อตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สอบสวนข้อเท็จจริง

เขียน แสงท่ม (2526) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับการสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากกลุ่มผู้บังคับบัญชา 47 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 400 คน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความสำเร็จสูงกว่า

ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือว่างานเป็นสำคัญ

2) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือว่างานเป็นสำคัญ

เกรียงไกร วนะภูมิ (2527) ได้ศึกษาคุณสมบัติของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ครู และกรรมการการศึกษา ในเขตการศึกษา 12 คุณสมบัติส่วนตัวของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย ความมีคุณธรรม และความกระตือรือร้น ส่วนคุณสมบัติด้านวิชาชีพที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความรู้ทั่วไป ความรู้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานธุรการ นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัดที่มีต่อคุณสมบัติของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน รวมทั้ง การจัดอันดับความสำคัญคุณสมบัติของครูใหญ่ก็ไม่แตกต่างกัน

เรขา รัตนประสาธ (2533) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาตามแนวทฤษฎี 3 มิติ ของ William J.Reddin ซึ่งแบ่งมิติภาวะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 3 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่ปรากฏเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา และเมื่อวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของการบริหาร ปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นประเภทที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 88.50 และประเภทที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 11.40

มนตรี แสนวิเศษ (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 แต่ละตำแหน่งประเมินคุณลักษณะตนเองในด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับดี ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหารออกมาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี ทั้ง 3 ด้าน

2) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 ในด้านการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริหาร และโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารประเมินตนเองมีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหาร

ปฏิบัติค่อนข้างมาก

3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมจิตร์ ภาชนะ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ" พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหาร ในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง วุฒิ ต่างกัน มีความรู้ความเข้าใจต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก การดำรงตำแหน่ง และวุฒิต่างกัน มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับดี ชุมชนมีความพึงพอใจ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนและพฤติกรรมการบริหาร มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง กับขวัญกำลังใจของครู คุณลักษณะที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ศิริ เจริญชัย (2533) ได้รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตบริการทางวิชาการของวิทยาลัยครู นครราชสีมา พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ หรือสมรรถภาพทางการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ความกล้าตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความปรารถนาในสิ่งที่ตนนึกคิด และความไม่ยึดมั่นในตำแหน่ง และยังพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร เรื่องความเข้มแข็งนุ่มนวล และความสนใจใฝ่อ่านอาจมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย

จากผลการวิจัยของ ทิรินาม เม่งช่วย (2533) เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของอาจารย์ และผู้บริหารในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การเสนอรายงาน และการงบประมาณ และศึกษาว่าอาจารย์ และผู้บริหารที่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน และเพศ แตกต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารทั้ง 7 ด้าน แตกต่างกันหรือไม่ พบว่า ทัศนะของอาจารย์และผู้บริหารต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง อาจารย์ที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า และต่ำกว่า กับอาจารย์ที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีขึ้นไป และอาจารย์ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี กับ ตั้งแต่ 35 ปี หรือมากกว่า มีทัศนะต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารทุกด้านไม่แตกต่างกัน อาจารย์ชายและหญิงมีทัศนะต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านการงบประมาณ

แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี หรือมากกว่า มีทักษะต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการจัดการที่แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไปมีทักษะต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการวางแผน การจัดการการบริหารบุคคล การวินิจัยสั่งการ การประสานงาน การเสนอรายงานแตกต่างกัน ส่วนด้านการงบประมาณไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และอายุตั้งแต่ 35 ปี หรือมากกว่า

พรศรี ทองสมจิตร (2518) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวางแผน การวินิจัยสั่งการ การงบประมาณอยู่ในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการอำนวยการจัดการ การบริหารบุคคล การประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมทางด้านการวางแผนในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการวางแผนที่ครูใหญ่ส่วนมากปฏิบัติ คือ การมีอิสระในการวางแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และการร่วมมือกับคณะครูวางโครงการในโรงเรียน

2) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมทางด้านการจัดการในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการจัดการที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ การทำความเข้าใจตกลงร่วมกันกับคณะครูก่อนการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ภายในโรงเรียนและการควบคุมการสอนของครู โดยการเดินดูรอบๆ โรงเรียน

3) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการบริหารบุคคลในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการบริหารบุคคลที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ ในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาการ ไม่ใช่ใช้วิธีย้ายครูเมื่อมีการขัดแย้งระหว่างครูภายในโรงเรียน การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อ และการไม่เสนอย้ายครูที่รับราชการมานาน

4) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการวินิจัยสั่งการอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย พฤติกรรมด้านการวินิจัยสั่งการที่ครูใหญ่ส่วนมากปฏิบัติ คือ การวินิจัยสั่งการตามที่คณะครูเสนอความคิดเห็นมา และการประเมินผลงานที่มอบหมายให้ผู้อื่นทำ

5) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการประสานงานในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการประสานงานที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ ครูในโรงเรียนส่วนมากให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยดี และการที่ได้รับความร่วมมือจากครูในโรงเรียนในการเข้าร่วมประชุม

6) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานในระดับสูง โดยเฉพาะที่ให้ครูได้รับรู้ข่าวซึ่งเป็นผลได้ผลเสียของตนเอง แต่เมื่อมีครูในโรงเรียนไม่สามัคคีกัน ครูใหญ่จะไม่เสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

7) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการงบประมาณในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการงบประมาณที่ครูใหญ่ส่วนมาก ถือปฏิบัติคือ การที่ไม่ได้เก็บรักษาเงินของโรงเรียนไว้กับตนเอง และการที่ให้มีเจ้าหน้าที่ทำบัญชีการเงิน

วิทยา คูวิรัตน์ (2529) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับ "กระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกปริสังฆ-มณฑลกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1) การวางแผน โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขึ้นเองอย่างชัดเจน โดยเน้นที่การพัฒนาทางด้านคุณภาพ การเรียนการสอน คุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัย การปฏิบัติตามนโยบาย ทำได้ทุกประการเป็นส่วนใหญ่ มีการทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ส่วนแผนระยะยาว มีทำเป็นส่วนน้อย การทำแผนนั้น ผู้จัดการและครูใหญ่ เป็นผู้จัดทำเองเป็นส่วนใหญ่ นอกนั้นทำโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ปัญหาที่ด้านการทำแผน คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานตามแผน

2) การจัดองค์การทุกโรงเรียน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้โรงเรียนมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ ปัญหาที่พบในการจัดองค์การ คือ เกิดความซ้ำซ้อนในหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ผู้ที่ได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ มิได้ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย

3) การบริหารบุคคล ทุกโรงเรียน มีการวางแผนกำลังคน แต่ยังไม่เป็นระบบการสรรหาบุคคล ใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์ และทดลองปฏิบัติงาน ปัญหาทางด้านบุคลากรพบว่ามีปัญหาอยู่บ้างคือ บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงกับที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรไม่เต็มใจไปรับการอบรม

4) การอำนวยการทุกโรงเรียน มีการตัดสินใจโดยผู้บริหารเองเป็นส่วนใหญ่ และมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้ตัดสินใจเป็นอันดับรองลงมา ปัญหาในการอำนวยการ พบว่า ที่มีปัญหาอยู่บ้าง คือ การสั่งการไม่ชัดเจน ผู้บริหารไม่มีเวลาในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

5) การประสานงานทุกโรงเรียนมีวิธีการประสานงานโดยผู้บริหารทำหน้าที่ประสานงานกับบุคลากรโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ รองลงมา ประสานงานโดยผ่านทั้งหัวหน้างาน ปัญหาในด้าน

การประสานงานพบว่า ทำได้ไม่ทั่วถึง และการสื่อสารไม่ถูกต้องและชัดเจน

6) การรายงาน ทุกโรงเรียนมีการรายงานโดยการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และรายงานด้วยวาจา ปัญหาในด้านการรายงานพบว่า มีการรายงานไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง

7) การงบประมาณ ทุกโรงเรียนมีวิธีการจัดทำงบประมาณโดยจัดตามความจำเป็น และเหมาะสมเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาในด้านการงบประมาณ พบว่า ฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้เสนองบประมาณ การใช้งบประมาณเกินจากที่ขออนุมัติ และการควบคุมการใช้งบประมาณไม่ทั่วถึง

ชูศรี อุดมกุศลศรี (2532) ได้วิจัยเรื่องกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พบว่า ในการวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผน แผนที่จัดทำมากที่สุดคือ แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี แผนส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดปรัชญาไว้ การอำนวยการทุกโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุดคือ อนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบตัดสินใจภายในขอบเขตการประสานงาน ของทุกโรงเรียน ใช้ 3 รูปแบบคือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และประสานในแนวนอน

Howell (อ้างถึงใน ชงไชย ดิทองหลาง, 2530) ได้ทำการศึกษาวิจัยและกำลังใจของครูประถมศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอยู่ในระดับสูงก็คือ การที่ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับความสำคัญของครูแต่ละคน รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสม ช่วยเหลือครู และยกย่องชมเชยครูที่ทำดี

Beamer (อ้างถึงใน ชิต นาสัก, 2528) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็ง คือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครู และครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบายการประชุมของคณะวิชา ใช้วิชาที่ยาวและขาดโครงการ ไม่สนับสนุนในปัญหาด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

จากผลการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีการปฏิบัติงานในด้านการเสนอรายงานอยู่ในระดับสูง ด้านการจัดองค์การ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการประสานงาน

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการวางแผน ด้านงบประมาณ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมด้านการแสดงออก ซึ่งความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง มีพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และมีพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ

3) คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน คือ คุณลักษณะด้านส่วนตัวได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง เป็นต้น มีความรอบรู้ ความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย ความเข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะด้านวิชาชีพได้แก่ มีความสามารถติดต่อผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการวางแผน ด้านงบประมาณ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย