



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้โดยเสนอให้ครอบคลุม 3 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
2. กระบวนการบริหารงานรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร
3. รายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารโดยจะ

เสนอตามลำดับดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาความเจริญงอกงามของมนุษย์และสังคม โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และค่านิยม รวมทั้งคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวจักรหรือกลไกสำคัญของการดำเนินงานในองค์การ นักบริหารที่ดีนั้นจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ สิ่งสำคัญของการบริหารงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้ ก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่ร่วมกันดำเนินงานทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ย่อมจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงานด้วยกันทั้งนั้น ถ้าเป็นการบริหารธุรกิจก็มุ่งที่จะดำเนินงานเพื่อที่จะให้ได้มาเพื่อผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ ถ้าเป็นการบริหารราชการก็มุ่งที่จะบริการประชาชนให้ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว หรือได้รับประโยชน์สุขมากที่สุด หรือถ้าเป็นการบริหารการศึกษาก็มุ่งที่จะผลิตเยาวชนของชาติให้มีความรู้ ความสามารถเป็นพลเมืองดีของสังคมและประเทศชาติจุดมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วย-

งานมักจะถูกรับรู้ อยู่ในแผนงานหรือโครงการขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ผู้บริหารย่อมต้องพยายามทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้

การที่จะบริหารงานให้บรรลุจุดหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการบริหารงานอย่างสูง เพราะว่าการดำเนินการต่าง ๆ ไม่ใช่ใช้เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนจะทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่งผู้ร่วมงานแต่ละคนก็มีความสามารถแตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถความถนัด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความแตกต่างในลักษณะ เหล่านี้ ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายขึ้นในตัวบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำกระบวนการบริหารมาใช้เพื่อที่จะกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ความหมายของการบริหาร นักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารแตกต่างกัน ตามลักษณะงาน สภาพแวดล้อมขององค์การและตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2522) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า "การบริหารคือ กระบวนการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกในองค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์การที่กำหนดไว้"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า "การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา หมายถึง การศึกษาหาหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎี ที่น่าเชื่อถือ เพื่อประโยชน์ ในการบริหารงาน"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า "การบริหารหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์และมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยทั้งทรัพยากร เทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม"

Gulick (1965) ได้ให้ความหมายของการบริหารได้ว่า "เป็นสาขาความรู้อย่างหนึ่ง ที่แสวงหาความเข้าใจอย่างมีระบบว่า ทำไมและอย่างไรคนจึงทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย"

Simon and Others (1970) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารว่า "การบริหารงาน เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจในการกระทำการที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล"

จากความคิดเห็นของนักบริหารและนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ การบริหารต้องมีระบบ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ มีกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันทำงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน มีการใช้เทคนิคและทรัพยากรมาช่วยในการบริหารและอาจจะใช้กระบวนการต่างๆ ทางการบริหารเข้ามาช่วยทำงานสำเร็จ

ความหมายของการบริหารการศึกษา มีผู้ให้ความหมายที่ครอบคลุมถึงการจัดการศึกษาทุกหน่วยงานทั้งในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2519) ได้สรุปความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษาไว้ดังนี้คือ "กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมหรือคุณธรรมทั้งในด้านการสังคม การเมือง และการเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน"

เมธี บิลันธานนท์ (2525) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง "การใช้ศาสตร์และศิลปะ ในการดำเนินการหรือให้การบริหารด้านการปกครอง การเรียนการสอนและการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาดังนี้ "การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคน

ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความ ต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผล ต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคล พัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินการชีวิตอยู่"

Harris (1960) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาว่า "การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถ ของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพ ของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และในการนี้ไม่ เพียงแต่มุ่งพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และในการนี้ไม่เพียงแต่ พัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรต่างๆ ในโรงเรียนด้วย"

Good (1973) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ 2 นัยคือ หมายถึง "การอำนวยการ การควบคุม และการดำเนินการเกี่ยวกับ การะหน้าที่ทั้งหมดของโรงเรียน รวมทั้งงานด้านธุรการด้วยลักษณะหน้าที่ทั้งหลาย ของโรงเรียนนั้น จะต้องคำนึงถึงขั้นปลายในการศึกษานั้นเป็นหลักในการพิจารณา กับหมายถึงการควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ของการบริหาร โรงเรียนอันเกี่ยวพันถึงกรรมวิธีทางการสอน เช่นเรื่องเกี่ยวกับตัวครู นักเรียน โครงการการเรียนการสอน กิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตร อุปกรณ์การสอน และการ แนะแนว เป็นต้น"

จากแนวความคิดดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาคือ กิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ที่กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาร่วมมือ กันดำเนินการโดยวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งให้สมาชิกของ สังคมได้พัฒนาการในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารการศึกษา

ความหมายของกระบวนการบริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดลำดับก่อนหลังของงาน ความสัมพันธ์ของขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุสย์ (2525) กล่าวว่า "ผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับที่ปฏิบัติงาน จะต้องอยู่กับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่ลืมคิดไปว่าขณะที่เราปฏิบัติงานนั้น กระบวนการต่าง ๆ ได้ดำเนินไปพร้อมกับเราด้วย..."

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร กระบวนการบริหารโดยทั่วไป มักจะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธีหรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่หลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีนักบริหาร และนักวิชาการรวมทั้งนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

Fayol (อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2527) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส เป็นต้นกำเนิดในการบริหารแบบกระบวนการ โดยอธิบายว่า กระบวนการบริหารงานประกอบด้วยลำดับขั้นการบริหาร 5 ประการคือ

1. To plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. To organize หมายถึง การรวบรวมเครื่องมือ วัสดุ กำลังคน เพื่อปฏิบัติตามแผน
3. To command หมายถึง การสั่งการบังคับบัญชา ให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่
4. To coordinate หมายถึง การประสานงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สัมพันธ์กัน
5. To control หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้

Gulick and Urwick (1937) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB" กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด และได้สรุปกระบวนการบริหารนี้ไว้ใน "Papers on the Science of Administration" ในปี ค.ศ. 1937 โดยมีกระบวนการดังนี้

1. P = planning หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดการณ์ในอนาคตซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิทยาการและวิจารณ์เหตุการณในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์
2. O = Organization หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงานเป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงาน
3. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent man for competent Job) รวมถึงการที่จะสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย
4. D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมและนิเทศงาน ตลอดจนจิตใจปะในการบริหารงานเช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relation) การจูงใจ (Motivation) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making)
5. Co = Co - ordinating หมายถึง การร่วมมือประสานงานเพื่อการดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

6. R = Reporting หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้ง เบื้องบนและเบื้องล่าง การเสนอรายงานนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะที่เดียวกันควรประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบด้วย

7. B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน การวางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชี การควบคุมดูแล การใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม

Sears (อ้างถึงใน กิฏุโฏ สาร, 2526) เรียกย่อว่า PODCoC มี 5 ประการคือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organization (O) หมายถึง การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. Co-ordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน
5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators, 1955) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการคือ

1. Planning หมายถึง การกำหนดแผนงาน และโครงการที่จะทำในอนาคตตามเป้าหมายของหน่วยงาน
2. Allocation หมายถึง การจัดหาและจัดสรรทรัพยากร การเงินกำลังคนและวัสดุ ตามความต้องการของหน่วยงาน
3. Stimulation หมายถึง การให้การบำรุงขวัญ แรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์

4. Co-ordination หมายถึง การประสานประโยชน์ของกิจการต่าง ๆ เพื่อทำงานสัมฤทธิ์ผล

5. Evaluation หมายถึง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

Gregg (1957) ได้วิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารต่าง ๆ ไว้ 7 ประการคือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision-making) หมายถึง การตัดสินใจสั่งการซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร การตัดสินใจที่ดีควรจะใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวพิจารณา

2. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงนโยบายด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจึงจะได้แผนงานที่ถูกต้องและมีเหตุผล

3. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงการหรือเค้าโครงของการบริหาร กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ ชัดเจน

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่งคำอธิบาย ฯลฯ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งซึ่งจะต้องชัดเจนได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้อิทธิพล (Influencing) หมายถึง ระบบการควบคุมบังคับบัญชาเพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ

6. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การร่วมมือระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์ช่วยเหลือกันในด้านบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ

7. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้าย

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้สรุปกระบวนการบริหารตามทัศนะของบุคคลดังกล่าว และได้สรุปกระบวนการบริหารตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนา กลวิธี (Develop Strategies) ในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็น โครงการ (Program) การกำหนดงบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) ตลอดจนจะต้องขึ้นตัวปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้อง และทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอหรือกล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการเตรียมการขั้นแรกในการที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

2. การจัดองค์การ (Organize) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่จัดโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) การสร้างขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ (Delineate relationships) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create position description) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานขั้นนี้เป็นการจัดงานให้ประสานสอดคล้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staff) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร (Select) อบรมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคคล (Personnel development) เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะสรุปกระบวนการขั้นนี้ได้ว่าเป็นการเลือกสรรบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้

4. การอำนวยการ (Direct) การบริหารขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision making) การมอบหมายหน้าที่การทำงาน (delegation) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Co-ordination) การจัดให้มี

ส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปบนทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การอันอาจกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การควบคุม (Control) ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน (Establish reporting system) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Develop performance standard) การจัดผลงาน (Measurement result) การดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (correct) ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง ความมุ่งหมายที่สำคัญของการควบคุมงานก็คือต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อต้องการให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบตามที่กำหนดไว้ในแผนทั้งเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานด้วย หากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะได้ทราบอุปสรรคข้อขัดข้องได้ เพื่อสะดวกต่อการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่ต้นมือก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์นี้จะลุกลามเสียหายมากมายเกินแก้

กระบวนการบริหารทั้ง 5 ประการตามแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ เพราะจากการวิเคราะห์ขั้นตอนของกระบวนการบริหารของนักการศึกษาที่กล่าวมานั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้สรุปเป็นกระบวนการที่มีความสมบูรณ์ โดยครอบคลุมทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการควบคุมให้ปฏิบัติภารกิจจนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ สำหรับขั้นตอนที่บุคคลอื่นกำหนดเพียงแต่เป็นการใช้ชื่อแตกต่างกันไป และมีอยู่ในกระบวนการของสมพงษ์ เกษมสิน เช่น การกำหนดงบประมาณ อยู่ในขั้นตอนการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานการมอบหมายหน้าที่การทำงาน การให้แรงจูงใจ อยู่ในขั้นตอนการอำนวยความสะดวก และการรายงานอยู่ในขั้นตอนการควบคุม ด้วยเหตุผลดังกล่าวประกอบกับเป็นการยกย่องให้เกียรตินักการศึกษาไทย ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนการบริหารของ สมพงษ์ เกษมสิน เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวางแผน

การบริหารมีลักษณะ เป็นการใช้พลังรวมร่วมกันของกลุ่ม เพื่อปฏิบัติการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ แผนจึง เป็นหน้าที่หลักชั้นมูลฐานที่สำคัญที่สุดชั้นหนึ่งในกระบวนการการบริหาร เพราะการวางแผนเป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยระเบียบแบบแผน ข้อบังคับที่วางไว้จะช่วยให้งานดำเนินไปตรงตามจุดมุ่งหมาย รวดเร็ว ประหยัดและมีประสิทธิภาพ

ความหมายการวางแผน

Gulick (1937) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผน หรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมทั้งวางแนววิธีการปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้ให้หลักสำคัญในการวางแผนไว้ดังนี้

1. การจัดตั้งหรือการกำหนดหน่วยรับผิดชอบการประสานงานการวางแผนให้มีหน้าที่ในการประสานงาน โดยมีการจัดทำแผนและกำกับให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนตัวบุคคล คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นนี้ โรงเรียนจะเป็นผู้กำหนด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะ เฉพาะของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนนั้น สิ่งสำคัญคือ บุคคล คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นต้องรอบรู้เรื่องการวางแผน ขอบเขตและวิธีการดำเนินการในกระบวนการวางแผนสำหรับโรงเรียน
2. การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งหมด ทั้งข้อมูลภายนอกและภายใน
3. การรวบรวมปัญหาของโรงเรียนในแต่ละด้านที่เป็นปัจจุบันซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดแนวทางดำเนินงานและกำหนดแผนงานในอนาคต

องค์ประกอบของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินการ
2. กำหนดนโยบาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และเหมาะสม

การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของแผน ดังเช่นที่ แอดคอฟ (อ้างในสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2524) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนว่าประกอบด้วย

1. จุดหมาย คือ การระบุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายหลัก
 2. วิธีการ คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธิดำเนินการ และวิธีปฏิบัติ
- ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย

การกำหนดนโยบาย

นโยบาย หมายถึง ข้อความที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายจำเป็นต้องอาศัยความรู้และความชำนาญรวมทั้งประสบการณ์จากการทำงานด้านต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ดี อาจสรุปเป็นหลักทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. นโยบายจะต้องอยู่บนพื้นฐานหลักข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. นโยบายย่อยจะต้องสนับสนุนนโยบายใหญ่เสมอ
3. นโยบายต่าง ๆ จะต้องประสานและเข้ากันได้เป็นอย่างดี

4. นโยบายจะต้องชัดเจน เป็นที่เข้าใจได้ง่าย และควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร
5. นโยบายจะต้องมีความแน่นอน และคล่องตัวได้ตามสมควร
6. นโยบายที่จัดทำขึ้น จะต้องเหมาะสมและรัดกุมมากที่สุด

การกำหนดวิธีปฏิบัติ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่าหลักในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานควรพิจารณา ดังนี้

1. ควรกำหนดให้มีการเสนอรายงานและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
2. ระบุหน้าที่การงานไว้ชัดเจน เพื่อป้องกันความขัดแย้งและทำงานซ้ำซ้อน
3. แต่ละระดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน จะต้องคำนึงถึงกำลังคน วัสดุสิ่งของ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ อันจะช่วยอำนวยความสะดวกไปโดยดีมีประสิทธิภาพ
4. ข้อกำหนดในแนวปฏิบัติงานจะต้องให้มีการประสานสอดคล้องกับหลักของการควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวกับการจัดระบบการรายงาน และการลงทะเบียที่ดี
5. แนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นจะต้องสัมพันธ์กับงานหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญที่สุดจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย

กระบวนการวางแผน

กระบวนการในการวางแผนมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการวางแผน

ในขั้นนี้จะดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ และการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คณะครูและคณะกรรมการศึกษาร่วมประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการจัดทำแผน

2. เมื่อทราบจำนวนงบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรแล้ว จึงจัดให้มีการประชุมคณะครู เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ให้เหมาะสมกับจำนวนงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนในชั้นรายละเอียดต่อไป

3. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดดำเนินการจัดทำแผน

ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผน

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดโครงการและงบประมาณ และการกำหนดให้มีการติดตามควบคุมและประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
2. กำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย
3. กำหนดโครงการและงบประมาณ
4. กำหนดให้มีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลโครงการ

ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการตามแผน

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการเสนอแผนต่อคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน การเตรียมบุคลากรเทคนิควิธีการและทรัพยากรต่าง ๆ การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เสนอแผนต่อคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน
2. เตรียมบุคลากรเทคนิควิธีการและทรัพยากรต่าง ๆ
3. ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้
4. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินการตามแผน

ขั้นที่ 4 ขั้นประเมินผล

ในขั้นนี้จะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการติดตาม ตรวจสอบการประเมินผลและการรายงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนอยู่เสมอ
2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างปฏิบัติตามโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

การกำหนดงบประมาณ

พินส์ หันนาคินท์ (2524) ได้ให้ความหมายถึงการกำหนดงบประมาณคือการรับจ่ายเงินที่คาดว่าจะได้มา และจะจ่ายให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในวงการณ์นั้นๆ

Gulick (1937) กล่าวว่า การกำหนดงบประมาณการเงินเป็นการวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบรัดกุม

จากแนวคิดของนักบริหารดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการกำหนดงบประมาณหมายถึง การวางแผนในการจัดทางงบประมาณรายรับรายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบ และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด และจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า มีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายว่าจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยดี

ในการกำหนดงบประมาณของหน่วยงาน บ๊าย อิงภากรณ์ (2503) ได้ให้แนวในการกำหนดไว้ดังนี้

1. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Foresight) ได้แก่ การที่กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคิดหรือคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องดำเนินการใดและจะต้องใช้เงินเพื่อการนั้น ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนเท่าใด นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงรายรับที่ได้มาด้วยว่ามีเพียงพอกับรายจ่ายหรือไม่
2. ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) การที่หน่วยงานหรือองค์การใดจะนำเงินนอกงบประมาณออกมาใช้ควรให้ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มองเห็นชอบเสียก่อน

3. **ดุลยภาพ (Balance)** หมายความว่า ในระยะเวลาหลาย ๆ ปี เมื่อดูรายเฉลี่ยการใช้จ่ายเงินควรจะสมดุลย์ คือรายรับรายจ่าย
4. **สาระประโยชน์ (Utility)** ในการใช้จ่ายเงินควรคำนึงถึง ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นมาให้มากที่สุด
5. **ความยุติธรรม (Equity)** ในการที่หัวหน้าองค์กร จะจัดสรรเงินนั้น ควรคำนึงถึงความยุติธรรม ซึ่งมีความหมายถึงศีลธรรมและความชอบธรรม
6. **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้มีการรับและจ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

สำหรับงบประมาณในส่วนที่โรงเรียนระดับศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. **เงินงบประมาณ** คือ เงินที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลและอนุชาติให้จ่ายหรือก่อนที่ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีการกำหนดเป็นงบกลาง และหมวดรายจ่าย 7 หมวดคือ หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์ หมวดเงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น

2. **เงินนอกงบประมาณ** คือ เงินทั้งปวงที่อยู่ในความรับผิดชอบของทางราชการนอกเหนือจากงบประมาณรายจ่าย เงินรายได้แผ่นดิน เงินเบิกเกินส่งคืนและเงินเดือนจ่ายปีเก่าส่งคืน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาได้แก่เงินบำรุงการศึกษา เงินบำรุงลูกเสือ เงินบำรุงยุวกาชาด เงินที่มีผู้บริจาค และเงินเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ

การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน ควรจัดสรรให้ตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างทั่วถึงและ เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และมีการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณทุกชั้นตอน

การวางแผนจึง เป็นศาสตร์ซึ่ง เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและ เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญในการบริหาร ถือว่าเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่ง ของผู้

บริหารที่จะช่วยให้รู้จักคาดการณ์ในอนาคตแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการค้นหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างมีระเบียบแบบแผนเป็นไปตามขั้นตอน

การจัดองค์การ

Gulick (1937) ให้ความหมายของการจัดองค์การคือ "การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหารงานโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกัน ซึ่งสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

กิติมา ปรีดีติลก (2529) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การคือ การกำหนดหรือการจัดวางระเบียบงานอันเป็นทางทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า การจัดองค์การ คือ การจัดแบ่งงานเป็นกลุ่มตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธ์ของหน้าที่ เพื่อการติดต่อประสานงาน จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การ คือการร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีภาระกิจร่วมกันและจุดมุ่งหมายหรือนโยบายที่แน่นอนเพื่อให้ภาระกิจนั้นสัมฤทธิ์ผล

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดองค์การไว้ 8 ประการคือ

1. หน้าที่การงาน (Function) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง ส่วนการกำหนดหน้าที่ของงานอย่างใดหนึ่ง จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

2. การแบ่งการทำงาน (Division of work) การแยกงานกันทำนี้มีลักษณะ เป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การแบ่งงานกันทำนิยมแบ่งตามลักษณะ เฉพาะ (Specialization) คือ ในการทำงานอย่างหนึ่งนั้น ถ้าแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัด งานก็จะมีประสิทธิภาพดีกว่า ที่จะให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงคนเดียว

3. การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ จะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จัดนั้น ว่างานใดควรจัดรูปองค์การในลักษณะแบบกระจายอำนาจ และงานใดควรจัดรูปองค์การในแบบรวมอำนาจ

4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (line) กับหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) จะช่วยให้การแบ่งงานตามลักษณะ เฉพาะ ของงาน ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและ จะ เป็นการป้องกันการงานซ้ำซ้อนกันด้วย

5. การส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ในองค์การใดถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา จะทำให้งานขาดประสิทธิภาพซึ่งสืบเนื่องมาจากหน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานหลักมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อยเกินไป

6. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) บางทีก็เรียก Line of authority หรือ Hierarchy สายการบังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่าสัมพันธภาพของการติดต่อสื่อสารข้อความจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การมีลักษณะ เป็นอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร

7. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานอยู่ในความรับผิดชอบกี่หน่วยงาน

การจัดช่วงการบังคับบัญชาเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร เพราะช่วงการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา การจัดช่วงการบังคับบัญชานี้ยาวหรือมากเกินไป อาจจะทำให้การควบคุมบังคับบัญชาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

8. เอกภาพทางการบริหาร (Unity of Command) คือการบริหารงานที่อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาสามารถอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใดโดยเด็ดขาด หน่วยงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่บังคับบัญชาเพียงไร ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเกิดความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานก้าวก่าวยกัน

นพพงษ์ บุญจิตราศุสย์ (2525) ได้กล่าวถึงระบบและระเบียบการทำงานภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การไว้ชัดเจน
2. กำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน
3. ระบุขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
4. การแบ่งงานและการกำหนดงานที่ต้องการคนที่มีความชำนาญ

เฉพาะอย่าง

5. การจัดสายการบังคับบัญชา
6. การสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา
7. การวางขอบเขตในการควบคุมงาน
8. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร
9. จัดให้มีการประสานงาน

สรุปการจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหาร เพราะการจัดองค์การมีลักษณะ เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้นๆ ขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ความสำคัญของการจัดองค์การสามารถจัดโครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงาน ทั้งหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานอนุกร โดยให้มีสายบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา และ เอกภาพของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแล้วความสำเร็จของการบริหารก็อาจจะคาดหวังได้ว่าจะประสบความสำเร็จด้วยความราบรื่นได้

การจัดเจ้าหน้าที่

การจัดเจ้าหน้าที่หรือการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การศึกษาเกิดสัมฤทธิ์ผล เพราะการบริหารบุคคลเปรียบเสมือนหัวใจของการบริหาร กล่าวคือไม่ว่าการบริหารงานใด ๆ จำเป็นจะต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน งานจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ย่อมอยู่ที่บุคคล หากว่าได้บุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ในปริมาณที่เพียงพอ มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีการพัฒนาความรู้ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้น ๆ อย่างแน่นอน

ความหมายของการบริหารบุคคล

Gulick (1937) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า "เป็นงานด้านบุคคลของหน่วยงาน ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนและการลดชั้น ตลอดจนการทำให้พ้นจากตำแหน่ง การบำรุงขวัญ และการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน"

กัญญา สาธ (2526) ได้กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคล คือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาให้น้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุดในขณะเดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการบริหารให้บริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและให้ได้ผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจและมีความสุขในการทำงาน"

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลได้รับความพอใจและทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การมีขอบข่ายรวมถึงนโยบายและแผนการที่จะรับบุคคลเข้าทำงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้มีหน้าที่ต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากรตลอดจนการธำรงรักษาบุคลากรไว้ให้มีคุณค่าต่อองค์การ และเมื่อบุคลากรพ้นจากหน้าที่ไปแล้วก็ยังจัดบำเหน็จบำนาญให้แก่บุคลากรตามสมควรอีกด้วย

Castetter (1967) ได้เสนอหลักการในการบริหารบุคคลดังนี้คือ

1. การวางแผนกำลังคน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานหลักในเรื่องการคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างขององค์การ การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน การจัดโปรแกรมสนับสนุน การเพิ่มกำลังคนและการวางแผนควบคุมกำลังคน
2. การสรรหาบุคลากร ได้แก่ การแสวงหาแหล่งกำลังคน การวางนโยบายในการสรรหา และการจัดกระบวนการสรรหาที่เหมาะสม
3. การคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลของผู้สมัคร และการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ
4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับชุมชนการปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน
5. การประเมินค่าบุคลากร โดยการทำแผนการประเมินค่าต่าง ๆ
6. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง โดยให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ นับถือ เกิดความมั่นคง และเกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน
7. การทำให้เกิดความมั่นคง ทางด้านเศรษฐกิจ ชีวิตส่วนตัว และความปลอดภัยในหน้าที่การงาน
8. การให้ผลตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรที่นอกเหนือจากรายได้ประจำ และรายได้ประจำที่เหมาะสมกับอัตราค่าครองชีพที่จะเป็น
9. การให้สวัสดิการต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การให้บริการทางด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

10. การให้ความรู้เพิ่มเติมขณะประจำการ ได้แก่ การสนับสนุนให้ได้
รับการศึกษาเพิ่มเติม การบริการด้านความรู้พิเศษให้ทันต่อความต้องการของ
บุคคล และความเป็นอิสระทางวิชาการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้ให้หลักการในการจัดเจ้าหน้าที่ไว้ดังนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้ามาในหน่วยงาน
ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมีขั้นตอนดังนี้

1.1 การวางแผนกำลังคน เริ่มด้วยการวิเคราะห์งาน (Job
analysis) ให้ความทราบจำนวนของงาน คุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการมาทำ
งานนั้น ตลอดจนค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม โดยอาศัยการกำหนดลักษณะงาน
(Job description) ของตำแหน่งนั้น ๆ

1.2 การสรรหามูลากร กระทำได้ 2 วิธีคือ การสรรหา
บุคลากรภายนอกเข้ามา หรือสรรหามูลากรภายในโดยเลื่อนตำแหน่งหรือสอบคัด
เลือกขึ้นมา

1.3 การสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน โดยประกาศให้ทราบ
โดยทั่วกัน แล้วสอบคัดเลือกตามระบบคุณธรรม มีการวางหลักเกณฑ์การสอบ
คำนึงถึงความสามารถเฉพาะอย่าง ที่ทำให้พร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น

1.4 การบรรจุแต่งตั้ง หลังจากการสอบสิ้นสุดแล้ว ก็จะมีการ
ขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้ เพื่อพิจารณาในการบรรจุแต่งตั้งให้เข้าทำงาน

2. เมื่อได้บุคลากรมาแล้วจะต้องบำรุงรักษาให้อยู่ยาวนานที่สุด ทำงาน
อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ถ้าขาดความสนใจไม่ดูแลรักษา บุคลากรเหล่านั้นอาจจะ
เป็นเสมือนเครื่องจักร ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ ไม่มีการริเริ่มปรับปรุงการทำงาน
ของตน หน่วยงานก็ไม่มีการเจริญก้าวหน้า การบำรุงรักษาบุคลากรอาจทำได้
ด้วยวิธีต่าง ๆ คือ การจูงใจ (Motive) และเครื่องล่อใจ (Incentive)
เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง การบำรุงขวัญ
(Morale) การให้บำเหน็จความชอบแก่ผู้ทำดี ลงโทษผู้ทำผิด ให้บุคลากรโอน
หรือย้ายได้เมื่อเหมาะสม ให้มีสวัสดิการ ให้ลาพักผ่อน ให้คำปรึกษา และให้
ความสำคัญในฐานะเป็นบุคคลในหน่วยงานอย่างเสมอภาคกัน

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคคลมิใช่เพียงเพื่อความก้าวหน้าของเขา แต่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้หลักเกณฑ์และหลักการในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเหมาะสมอยู่เสมอ ผู้ที่เหมาะสมในระยะหนึ่งอาจจะกลายเป็นคนล้าสมัยในระยะหลังได้ จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลอยู่เสมอ การพัฒนาบุคคลอาจฝึกฝนตนเอง การอบรมสัมมนา การสนทนาทางวิชาการ การนิเทศให้บุคลากรคล่องตัว และเป็น การนำแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้นอยู่แล้ว ประการสุดท้ายได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ว่าใครมีความสามารถกว่ากัน ช่วยปรับปรุงลักษณะงานและบุคคลให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

การบริหารงานบุคคลนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานของทุกหน่วยงาน เพราะถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การอำนวยการ (Directing)

ความหมายของคำว่า "การอำนวยการ"

Gulick (1937) ได้กล่าวว่า "การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งในฐานะผู้บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน"

Knootz, (1972) ได้กล่าวถึงการอำนวยการหรือสั่งการว่า หมายถึง "การดำเนินการในการตัดสินใจและการสั่งการให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และลักษณะ เฉพาะ รวมทั้งการให้การสนับสนุนให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ "

Anthony (1981) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการหรือสั่งการว่า หมายถึง "การมอบหมายงานหรือสั่งให้กระทำกิจการใดกิจการหนึ่ง หลังจากที่ได้วิเคราะห์พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ"

ดังนั้นการอำนวยการจึงเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญของผู้บริหาร และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการจัดองค์การ เพราะเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวเสร็จแล้ว ก็ถึงขั้นที่จะอำนวยการให้งานเหล่านั้นดำเนินไปตามแผน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบแนะนำ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้จำแนกการอำนวยการออกเป็นงานดังต่อไปนี้

- การตัดสินใจ (Decision making)
- การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation)
- การจูงใจ (Motivation)
- การประสานงาน (Co-ordination)
- การจัดทำมีส่วนร่วม (Participation)

1. การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการเป็นศิลปะและหน้าที่สำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำการวินิจฉัยสั่งการอยู่เสมอ

Gulick (1937) ให้ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการไว้ว่า คือ "การพิจารณาสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน"

พินัส หันนาคินทร์ (2513) ให้ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการว่า หมายถึง "การที่ผู้บริหารทำให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเคลื่อนไหวไปในทิศทางอันเป็นจุดมุ่งหมายของสถาบัน ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการให้เกิดการจูงใจ (Motivation) การติดต่อสื่อความคิด (Communication) และนำ (Lead) ให้งานเกิดขึ้น"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้จำแนกประเภทของการวินิจฉัยสั่งการออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำ ในลักษณะของงานประเภทนี้มักจะ เป็นงานที่ไม่สู้จะมีปัญหามากนัก เพราะ เป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นการตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้

2. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลัก ปัญหาเหล่านี้เกี่ยวกับงานที่มีลักษณะ เป็นโครงการ หรือเกิดจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้วิจญาณูปการประกอบด้วย การรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เพราะปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานขององค์การ

การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้อง เกิดจากการดำเนินการอย่างมีกระบวนการและขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารควรจะได้เข้าไปพิจารณาใช้ เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง และพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่า มีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้ง หรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายแนวทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย 3-5 ประการ ซึ่งในการนี้จะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลักของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบด้วย

3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์ เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

4. พิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหา นั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

กฤษฎา สาธร (2526) ได้กำหนดกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. หาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไรจะได้ อะไรจากการตัดสินใจครั้งนี้

2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งด้านดีและไม่ดี

3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ได้

4. จากผลการวิเคราะห์จะทำให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านี้ออกมา พร้อมทั้งจะเลือกเมื่อตัดสินใจ

5. ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ขั้นสุดท้ายคือ เลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุดตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

2. การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ว่า

"เป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการมอบอำนาจดังกล่าว ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบ

หมายงานจะได้รับอำนาจ สิทธิในการวางแผนและวิธีการ รวมทั้งทำการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงาน หรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน และในกรณีเดียวกัน ถ้าหากว่าบุคคลดังกล่าวทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำลงไปอีก ก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่มานั้น จะมีสิทธิ์ทำการตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน"

สมยศ นาวิการ (2522) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่า "เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้นย่อมเป็นกลไกที่จำเป็น ต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ"

หลักการมอบหมายงาน

วิไลนา สุตรสุวรรณ (2521) ได้ให้ความเห็นว่า การมอบหมายงานที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชา
2. ความสามารถหรือสมรรถภาพในการพิจารณาคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งยอมรับการมอบหมายงานและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น
4. การกำหนดอำนาจหน้าที่การงานและมาตรการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน
5. การกำหนดงานที่มอบหมายไปอย่างชัดเจน
6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดีได้อย่างชัดเจน

ประโยชน์ในการมอบหมายงาน

หมายงานดังนี้
 สุธาติ ประชากุล (2513) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการมอบ

คดีริเริ่มงานใหม่ขึ้นอีก

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา
 - 1.1 แบ่งเบาภาระของผู้บริหาร
 - 1.2 ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลากำหนดนโยบาย วางแผนหรือ
 - 1.3 รู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.4 ทำให้รู้ปัญหาของงาน
 - 1.5 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่นับถือ เพราะไม่หวงอำนาจ
 - 1.6 ได้คนดีมีฝีมือไว้ทำงาน
 - 1.7 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความตั้งใจในการทำงาน
2. ประโยชน์ที่เกิดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.1 เกิดความพอใจที่ได้รับควมไว้วางใจ
 - 2.2 เป็นการฝึกงาน
 - 2.3 ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ
 - 2.4 ทำให้รู้จักรับผิดชอบต่องาน
 - 2.5 เป็นการบำรุงขวัญในการทำงาน
3. ประโยชน์ต่อองค์การเป็นส่วนรวม
 - 3.1 ได้ปริมาณงานมากและรวดเร็ว
 - 3.2 เป็นการแบ่งงานกันทำ จะไม่มีสภาพคนล้นงาน
 - 3.3 งานจะไม่คั่งค้าง งานจะดำเนินไปอย่างรวดเร็ว
 - 3.4 เป็นการแก้ปัญหาคาการทำงานที่ก้าวถ่างและซ้ำซ้อนกัน
 - 3.5 ก่อให้เกิดระเบียบแบบแผนที่ดี
 - 3.6 เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้เต็มที่
 - 3.7 เป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

3. การจูงใจ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้ให้ความหมายการจูงใจไว้ ดังนี้

"สิ่งจูงใจมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล และสิ่งจูงใจที่จะใช้กับคนแต่ละคนนั้นอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการ และลักษณะประเภทของบุคคล สิ่งจูงใจอาจจะเป็นในด้านวัตถุได้แก่ เงิน สิ่งของ เป็นโอกาสในการทำงานใหญ่ ๆ สภาพทางกายอันเป็นสิ่งพึงปรารถนา ทัศนะทางาน ห้องทำงานดี ๆ เป็นต้นด้านอุดมคติในการทำงาน ความดึงดูดใจในทางสังคมที่ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรภาพ เป็นโอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง หรือสภาพลักษณะงานที่ท้าทายให้ยากทำ สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการศึกษาหรือสำรวจลักษณะบุคลิกของคนที่ร่วมกันทำงาน และนำมาเป็นเครื่องกระตุ้นมอบให้แต่ละคนตามความต้องการ ผู้นำของหน่วยงานจึงมีบทบาทอย่างมากในการเลือกสิ่งจูงใจเหล่านี้ใช้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน ส่วนบุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็ควรจะได้ศึกษาให้เข้าใจรู้จักเสียสละและเลือกใช้กับเพื่อนร่วมงานของตน เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันให้ได้"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า

"การจูงใจ (Motivation) เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจจะมิได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ"

ความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้นตามที่ มาสโลว์ (A.H.Maslow) ได้กำหนดไว้คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความต้องการทางความมั่นคง ปลอดภัย (Security-Safety Needs)

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs)
4. ความต้องการชื่อเสียงหรือได้รับการยกย่อง (Esteem Needs)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs)

ดังนั้นการสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และความสามารถนั้น ผู้บริหารควรจะได้นำความต้องการของมนุษย์ตามที่มาสโลว์ได้กล่าวไว้ทั้ง 5 ชั้นนี้ ไปพิจารณาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

ภิญโญ สาธร (2526) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 5 ประการด้วยกันคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ สิ่งจูงใจประเภทนี้ถ้าผู้รับรับไปเฉย ๆ ไม่ทราบว่าจะทำอะไร หรือขาดการสรรเสริญประกอบผลที่จะจูงใจให้เขาทำงานดีขึ้นมีน้อย และถ้าบางคนได้รับบางคนไม่ได้รับ หรือได้รับไม่เท่ากัน จะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบมิฉะนั้นจะเป็นการทาลายน้ำใจ มากกว่าจูงใจให้ทำงาน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้จะมีประโยชน์ในการจูงใจให้ทำงานดีขึ้นเหมาะสมที่จะให้กับบุคคลที่อยู่ในสภาพอึดอัดทางวัตถุ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุประสงค์เป็นหลัก เช่นที่หนึ่งงานดีมีห้องทำงานส่วนตัว มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็นก็จัดว่าเป็นสิ่งจูงใจเช่นกัน

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียนดีก็จะช่วยให้โรงเรียนน่าอยู่ ถ้าครูทุกคนมีความสามัคคีกัน ครูทุกคนจะอยู่ในฐานะที่ค้ำคูณกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ครูไม่มีความแตกต่างกันมากนักครูจะมีความร่วมมือกันทำงานอย่างขยันขัน

แข็ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารควรหาทางให้การพบปะสังคมนี้อย่าง เป็นมิตรมากที่สุด

5. การบำรุงขวัญหรือการกระตุ้นและสร้างความรู้สึกร่วมกันกับ ครุทั้งหลายว่า คนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน หรือ มีส่วนในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญ ๆ ในโรงเรียน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและ การจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีย่อมเกิดจาก ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรือ อากาารที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยม ใด ๆ ดังนั้นทัศนคติจึง เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มี ขึ้นแก่บุคคลในทุกหน่วยงาน

2. กำหนดมาตรฐานและสร้าง เครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพราะการ สร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การย่อมจะสามารถป้องกันความล่าเอียง และข้อครหาอันจะนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานในองค์การได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้ส่วนสัดระหว่าง เงินเดือน ค่าจ้างกับงาน จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และจะทำให้ ขวัญในการทำงานเสื่อมลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกร่วมกัน พื่อใจงานที่ทำถ้างานนั้น ได้เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม ของตนเองมาก ดังนั้นการมอบหมายงานให้บุคคลใดทำนั้น ควรจะเป็นงานที่เขา พื่อใจ เพื่อจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นวิธีจูงใจในการทำงานที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่ม สังคม (Social group) เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น กลุ่มผู้สนใจงาน อดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจจะเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เมื่อคนใน กลุ่มสามารถรวมกันได้ ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านี้ผสม

กันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มมาหุ่ตีขึ้นด้วย และส่งผลถึงขวัญโดยรวมขององค์การด้วย

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชามิพึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือคนเกียจคร้าน ต้องคอยรับผิดชอบ บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การจูงใจการปฏิบัติงานเป็นศิลปะอันสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปต่างกันในประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ฯลฯ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับงาน และบุคคลแต่ละประเภทและกรณีไป

4. การประสานงาน

ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบสอดคล้อง ไม่มีการขัดข้องกันในการปฏิบัติงาน และงานนั้นก็ดำเนินไปได้อย่างดี โดยอาศัยการประสานงานร่วมมือกัน

ความหมายของการประสานงาน

Gulick (1937) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึง "การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานจะทำงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน"

Greenwood (1965) กล่าวว่า "การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถ

ของนักบริหาร หรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ"

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) ได้ให้ความหมายว่า "การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล และวัสดุและทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน"

สรุปการประสานงาน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานด้วยกัน เพื่อให้รู้ว่าใครกำลังปฏิบัติงานใดอยู่ และเพื่อให้งานต่าง ๆ สอดคล้องต่อเนื่องกันและบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามที่ได้กำหนดไว้

หลักการประสานงาน

กัญญา สาทร (2526) ได้กล่าวไว้ว่า การประสานงานมีกระบวนการสำคัญ 3 ประการคือ

1. กำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงาน
ขั้นก่อน
2. ให้คนทุกคนรู้และ เข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็นคือ รู้กันให้ทั่วว่าใครมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้
3. ให้คนทุกคนเต็มใจทำงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริงๆ
คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คนหนึ่งทราบว่าตนถนัดแต่กลับให้คนอื่นทำ ก็เกิดความไม่พอใจ
ขั้นได้

ในการประสานงานที่จะให้ได้ผลดีและบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคทางการบริหารเข้ามาช่วย เพื่อให้ลดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความสะดวก สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึง เทคนิคการร่วมมือประสานงานไว้ดังนี้

1. การจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน คือการจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะ เฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานที่วาทายและซ้ำซ้อนกัน

2. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อหรือการสื่อสารเป็นวิธีของการประสานงานที่สำคัญมาก เพราะฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันมิให้การสื่อสารไปรวมอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่ง โดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานล่าช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยประโยชน์ต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้นมีการป้อนกลับ (Feedback) และเป็นการติดต่อสองทาง (Two-way Communication) หรือไม่ด้วย

3. การใช้คณะกรรมการ คือ จัดให้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี

4. การใช้วิธีงบประมาณ วิธีการควบคุมงบประมาณ การบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

5. การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอก การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องเวลาว่าหน่วยงานใดมีความเที่ยงตรงฉับพลันเพียงใดในการดำเนินงาน

6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ในบางครั้งอาจใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไปก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ ดังนั้นการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการก็สามารถนำมาใช้เป็นบางกรณี

7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ งานบางชนิดมีลักษณะพิเศษ หรือเป็นงานที่ซับซ้อนสับสน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจจะไม่ ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ และความ สำเร็จของงานก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ไปติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

8. การจัดทำมีการชุมนุมผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดเจนถึงงานที่กระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงาน โดยตรง ซึ่งมีความจำเป็นมากเพื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติตามโครงการ ใหญ่ ๆ นอกจากนั้นยังอาจใช้การประชุมหรือการประชุมนี้ให้เป็นประโยชน์แก่การ ประสานงานโดยปริยายได้ เพราะความสนิทสนมเป็นกันเอง อันเกิดจากการ ชุมนุม สังสรรค์นั่นเอง

9. การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การพัฒนาผู้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้าง สรรค์ และมีกำลังใจ รักงาน ความสำคัญของการพัฒนาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรผู้ใ้ บังคับบัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไรสัมพันธ์ภาพ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

10. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วม- งานรับไปเพื่อปฏิบัติจัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและ สามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

จะเห็นได้ว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมอันหนึ่งของกระบวนการ บริหารที่จะทำให้กระบวนการบริหารต่างๆ ได้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์ กัน เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการประสานงานย่อมก่อให้เกิดพลังงานของกลุ่ม (Group Effort) และ การส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะที่กลมกลืน (Harmony) เกิดมีเอกภาพ ร่วมกัน (Unity of Command)

5. การจัดให้มีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น มุ่งที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นการที่จะให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะว่าถ้าสมาชิกในองค์การไม่ว่าจะมีจำนวนมากน้อยเพียงใด ไม่เห็นด้วยกับการปฏิบัติงาน เพราะความไม่เข้าใจหรือเกิดความรู้สึกว่าตนเองมิได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หรือมิได้มีส่วนในการดำเนินงานขององค์การแล้ว การบริหารงานก็จะดำเนินไปด้วยความลำบาก

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายของการจัดให้มีส่วนร่วมว่า หมายถึง "การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้าน การแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติกรมีส่วนร่วมจะ ช่วยสร้างพลังจิตใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นการมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลนั้นสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การด้วย"

การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วยสาระสำคัญ 3

ประการ

1. การมีส่วนร่วมในด้านการแสดงความคิดเห็น
2. การมีส่วนร่วมให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย
3. การมีส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การนั้น เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องอำนวยความสะดวกหรือสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในองค์การนั้นขึ้นมาให้ได้ และการที่สร้างสรรค์ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นสิ่ง เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำ และสภาพของงานที่จะ เอื้ออำนวยต่อการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการบริหารงานขององค์การ

การควบคุม (Controlling)

ในการบริหารงานขององค์การนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารคือการวางแผน แต่การมีแผนที่ดีมิได้หมายความว่า งานนั้นจะต้องสำเร็จลุล่วงไปตามแผนการที่คาดไว้ เหตุว่าแผนเป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะองค์การนั้นประกอบด้วยบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และยังมีปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

การดำเนินงานตามแผนและการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนนั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานเป็นอันมากเหตุว่าในการติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น ผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนจะช่วยแก้ไขอุปสรรคได้ทันที และสามารถทราบผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน อันสามารถนำผลงานนั้นไปพิจารณาปรับปรุงงานในส่วนอื่น ๆ ที่จะต้องดำเนินการต่อไปให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การควบคุมงานยังเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การดำเนินไปถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและข้อบังคับที่กำหนดไว้ ดังนั้นการติดตามผลและการควบคุมงานจึง เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

ความหมายของการควบคุม

Koontz (1972) ได้กล่าวถึงการควบคุมคือ การกำหนดมาตรฐานการเปลี่ยนแปลง แก้ไข ปรับปรุง หลังจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาตรฐานตามกำหนด

สุภรณ์ ศรีพหล (2523) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า "การควบคุมในการบริหารหมายถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องสอดส่อง ดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เป็นระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายของการควบคุมงานไว้ว่า "การควบคุมงาน คือ การใช้ศิลปะในการบริหาร เพื่อตรวจตราดูว่า การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใด"

สรุปการควบคุมงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐาน การเปลี่ยนแปลงแก้ไขปรับปรุงหลังจากการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเป็นผู้สอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เป็นระเบียบ เพื่อให้งานได้มาตรฐานตามกำหนด

กระบวนการในการควบคุม

สุภรณ์ ศรีพหล (2523) ได้เสนอกระบวนการควบคุมไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การตรวจสอบ
2. การชี้แจง
3. การตัดแปลงแก้ไขข้อบกพร่อง

ทั้ง 3 ประการนี้มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการดำเนินการและการจัดการโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบ จะต้องอาศัยการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงาน การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อยู่ที่การวัดและการประเมินผลงาน

พิญโญ สาธร (2526) ได้กล่าวถึงการประเมินผลงานว่า การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไปไม่ขาดสาย มีความจำเป็นสำหรับหน่วยงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลงานก็คือการตรวจสอบงาน จึงต้องเอาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานมาเป็นบรรทัดฐานที่ใช้วัดหรือประเมินผล

กระบวนการประเมินผลมีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้แน่นอนว่า ต้องการประเมินผลงานอะไรบ้าง
2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน (Criteria) เช่น ว่าจะจัดว่าดีมาก อย่างไรจัดว่าดี และอย่างไรจัดว่าบกพร่อง
3. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
4. แปลข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สาธร ดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผล

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีข้อโต้แย้ง เกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรระมัดระวังและพึงถึงข้อคิดต่อไปนี้

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานทุกคน
2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานงานนั้นก็จะมีสัมฤทธิ์ผล
3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความคิดเห็นขอมาใช้ ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติ ดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อ

ป้องกันการเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน

4. ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรในหน่วยงานแล้ว ควรจะมีลักษณะเป็นไปในลักษณะของการสอนแนะนำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. การชี้แนะ เมื่อผู้บริหารได้ทำการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วขั้นต่อไปก็ต้องนำผลนั้นไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในชั้นของการวางแผน จากการเปรียบเทียบจะทำให้ผู้บริหรมองความแตกต่างว่าผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานหรือไม่ หากต่ำกว่าระดับมาตรฐานจะได้พิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป

3. การแก้ไขข้อบกพร่อง ความสำคัญของการควบคุมอยู่ที่การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง การแก้ไขจะต้องกระทำทันทีทันใด หากทิ้งไว้จะเป็นผลเสียต่อการบริหารงานอาจทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

เทคนิคในการควบคุมงาน

การควบคุมงานที่ดีนั้น จะต้องจัดให้เป็นระบบ แบ่งออกได้เป็น 3 ตอน คือ

1. การควบคุมล่วงหน้า เป็นการวางแผนควบคุมด้านการดำเนินงาน เป็นความพยายามในการหาทางป้องกันการเบี่ยงเบนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย

2. การควบคุมปัจจุบัน เป็นการควบคุมในขณะที่กำลังดำเนินงาน ซึ่งจะต้องควบคุมให้เป็นไปตามแผน เพื่อจะได้บรรลุเป้าประสงค์

3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบครั้งสุดท้ายว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนและบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

การควบคุมงานเป็นศิลปะอันจำเป็นของผู้บริหารเพราะการควบคุมงานมีเพียงแต่จะต้องใช้กลวิธีในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแบบแผน หรือมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารที่จะโน้มน้าวให้บรรดาผู้ร่วมงานพร้อมใจกันปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด ดังนั้น การควบคุมงานที่ดีจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจในบุคคลอื่นอันเกี่ยวกับความต้องการที่จะปฏิบัติตาม และความต้องการที่จะปฏิบัติงานโดยอิสระ การควบคุมงานในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องนำหลักมนุษยสัมพันธ์เข้ามาช่วยเพื่อให้การควบคุมงานมีประสิทธิภาพได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนด้วย

ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารการศึกษา

โดยปกติผู้บริหารมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารควรจะได้ตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เตรียมการป้องกันหรือหาทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวไว้ว่ามีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผน

อย่างเพียงพอ

4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน
5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน
6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ชนบทธรรมนิยมประเพณี
7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาด

งบประมาณ เป็นต้น

2. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) ได้สรุปปัญหาและข้อค้างงในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น คือ

1. ปัญหาของการแบ่งงานในชั้นของการออกแบบงาน ปัญหาที่ตามมาคือควรจะแบ่งอย่างไร หรือควรออกแบบเพื่อให้มีขอบเขตที่เหมาะสมอย่างไร
2. ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก อาจทำให้แต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยผู้ทำงานแบบเดียวกัน การประสานงานและความสัมพันธ์ในกลุ่มอาจไม่จูงใจก็ได้
3. ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ หากผู้บริหารมอบหมายงานไม่สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอกับความรับผิดชอบ ย่อมทำให้โครงสร้างที่จัดขึ้นกลายเป็นกลไกที่ไม่สมบูรณ์
4. ปัญหาของจัดความสัมพันธ์ สายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นก่อนให้เกิดระเบียบของการปฏิบัติ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการติดต่อประสานงานกันได้ เช่น บุคคลที่อยู่ในระหว่างเส้นทางการติดต่อขาดงานไป จะทำให้การสื่อสารติดต่อต้องล่าช้าลง
5. ปัญหาการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมักเกิดจาก 2 กรณีคือ ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff Units) และปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษในรูปของคณะกรรมการ (Committee) เพื่อช่วยเหลืองานด้านตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การและเพื่อการประสานงาน

3. ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่าอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการคือ

- ก. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ สาเหตุที่เกิดขึ้นได้แก่

1. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา และวิเคราะห์
2. มีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ บางครั้งกระทำไปอย่างเร่งด่วน
3. ขาดความรู้และประสบการณ์มาก่อน อาจทำให้ผิดพลาดได้

4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นไม่ควรมองข้ามผู้ร่วมงาน

ข. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ได้แก่

1. ผู้ร่วมประชุมตัดสินใจสั่งการ หุนอกประเด็นทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจอาจทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด
2. ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือตัดสินใจโดยไร้เหตุผล ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดเพราะขาดความรอบคอบ
3. การอ้างว่ามีผู้ใหญ่บงกช อาจจะทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปเพื่อเห็นแก่ผู้ใหญ่มากกว่าการใช้เหตุผล
4. การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเอง โดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอหรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป
5. ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่การใช้ถ้อยคำที่มีความหมายได้หลายทาง หรือใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ดีพอ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระวังอย่างยิ่งในการสั่งการและเสนอรายงาน
6. การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไร้คุณค่า เป็นผลทำให้การตัดสินใจผิดพลาด
7. การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไปขาดการวินิจฉัยวิเคราะห์ให้รอบคอบ เป็นเหตุให้การตัดสินใจสั่งการนั้นผิดพลาดได้โดยง่าย
8. ถูกอิทธิพลครอบงำซึ่งบางกรณีผู้ทำการวินิจฉัยสั่งการต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่คอยบีบบังคับ ทำให้ไม่อาจตัดสินใจสั่งการตามหลักตรรกวิทยา และควมมีเหตุมีผลได้

4. ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารดังนี้

1. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ และการติดต่อสื่อสารนั้นเรื่อนั้นไร้ความหมาย
2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ความเข้าใจเรื่อง การติดต่อสื่อสาร
3. ลักษณะ และขนาดขององค์การ การจัดสายการบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป เป็นเหตุให้การเดินทางของข่าวสารไม่สะดวก ล่าช้า และ เสียรูปได้ง่าย

5. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ จึงทำให้มีการยอมรับความมีอำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้น ดังนั้นปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่มีอยู่จริง เพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติทางการให้รางวัลหรือการลงโทษเสมอ แต่อาจใช้ไม่ได้ผล และอำนาจที่แท้จริงอาจลดน้อยลง ถ้าหากมีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล และหลัก ยุติธรรม นอกจากนี้ ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวบุคคลและความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาก็มีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาด้วย

6. ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวถึง ปัญหาการขาดการประสานงานที่ดี เกิดขึ้นเนื่องจาก

1. ปัญหาของการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาวนเรื่องโครงสร้างอย่างเดียวกัน แต่มีผู้ทำหลายหน่วยงานด้วยกัน
2. การขาดกลไกที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน เมื่องานเดียวกันมีหลายหน่วยงาน การประสานงานกันเองโดยความสมัครใจ เนื่อง

จากหน่วยงานเห็นความสำคัญและความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอเพราะไม่มีใครสามารถบังคับกันได้ ดังนั้นโอกาสซับซ้อนคงมีอยู่

7. ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2524) ได้กล่าวถึงปัญหาของการประเมินผลงานคือ วิธีการประเมินผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลงานของบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลดังนี้

1. การขาดเครื่องมือ วิธีการประเมินที่ดีและเหมาะสมจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดที่เหมาะสมด้วย แต่ในการประเมินผลงานของบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานและยอมรับของคนส่วนใหญ่

2. การวัดเฉพาะด้าน วิธีการวัดเท่าที่ทำได้เป็นการวัดเฉพาะด้านเท่านั้นไม่ได้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบที่เอามาประเมิน จึงทำให้ผลที่ได้ไม่ตรงต่อความเป็นจริงที่ควรจะเป็น เช่นในบางแห่งวัดการเน้นในด้านผลการสอบไล่ของนักเรียนแต่เพียงอย่างเดียว

3. การให้น้ำหนักในการวัด การให้ความสำคัญหรือน้ำหนักในด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการวัดแตกต่างกัน เช่น บางคนให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอน แต่บางคนให้ความสำคัญในด้านกิจกรรมพิเศษของโรงเรียน

4. ระยะเวลาของการวัด ส่วนใหญ่การวัดจะทำเพียงปีละครั้งคือ ระยะเวลาในตอนพิจารณาความชอบประจำปี ทำให้วัดได้เพียงช่วงเวลาเดียวเกิดความไม่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำมาในระยะเวลาอื่น

โดยสรุปแล้ว วิธีการประเมินผลงานนั้นยังมีปัญหาอยู่อีกหลายประการ แต่ที่สำคัญคือการขาดแคลนเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เป็นมาตรฐานและทุกคนยอมรับ จึงทำให้ผลการประเมินมักจะถูกแย้งจากผู้ถูกประเมินอยู่เสมอว่าไม่ยุติธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันยังไม่ม้งานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงโดยตรง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

อุไร ชูติเนตร (2523) ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาการ พบว่า ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากในเรื่อง การมอบหมายงานและความร่วมมือ ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยในเรื่องการวางแผน การประสานงาน การรายงาน การติดตามประเมินผลและการงบประมาณ อุปสรรคปัญหาเกิดจากไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายอย่างชัดเจน การประสานงานไม่สะดวก ขาดความร่วมมือ ขาดอัตรากำลัง การติดตามประเมินผลล่าช้า ขาดหลักเกณฑ์ และงบประมาณไม่เพียงพอ

นัยนา ทองดี (2526) ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค ตามความคิดเห็นของกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์น้อยทุกเรื่อง มีปัญหาในแทบทุกด้าน เป็นต้นว่า การวางแผนไม่สอดคล้องความต้องการของโรงเรียน การมอบหมายงานให้กระจายงาน การประสานงานไม่สะดวกเนื่องจากไม่มียานพาหนะ ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ไม่มีการติดตามประเมินผลเท่าที่ควร และไม่นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานและได้รับงบประมาณน้อยเกินไป การเบิกจ่ายมีขั้นตอนยุ่งยาก

วิทยา คู่วิรัตน์ (2530) ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนมัธยมศึกษาคาทอลิก ในกรุงเทพฯ นคร 13 โรงเรียน พบว่า

การวางแผนได้มีการกำหนดนโยบายไว้ชัดเจน แต่ขาดบุคลากรการทำแผนที่มีความรู้ความเข้าใจ และครูส่วนหนึ่งไม่ได้ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน การจัดองค์การ มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทุกโรงเรียน แต่ยังมีงานซ้ำซ้อนและยังมีผู้มิได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานบุคคลยังไม่เป็นระบบ บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับที่ได้รับมอบหมาย การอำนวยความสะดวก ผู้บริหารตัดสินใจเอง เป็นส่วนใหญ่ ปัญหาที่พบคือ การสั่งการไม่ชัดเจนการประสานงานทำไม่ได้โดยผู้บริหารทำหน้าที่ประสานบุคลากรโดยตรง เป็นส่วนใหญ่ จึงเกิดปัญหาการทำงานได้ไม่ทั่วถึง การรายงานมีทั้งการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และรายงานด้วยวาจา แต่ยังมีกรรายงานไม่ชัดเจนและไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง และงบประมาณจัดทำโดยจัดตามความจำเป็น และความเหมาะสมเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาที่มีการควบคุมการใช้งบประมาณไม่ทั่วถึง