

บทที่ 2

วรรณคดี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ศึกษากระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เขตการศึกษา 1 ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด หลักการ และ ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาและกระบวนการบริหาร ตลอดจนอำนาจหน้าที่และโครงสร้างของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ให้มีความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย ปัญญา จิตใจ สังคม จึงนับได้ว่าการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญต่อมนุษย์และสังคม ซึ่งมนุษย์จะครองชีวิตรอดอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ต้องมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน โดยอาศัยความรู้ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีและกลไกอันสลับซับซ้อนในสังคม ซึ่งในแต่ละสังคมจะมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้หรือกิจกรรมทางการศึกษาที่แตกต่างกัน ทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการบริหารกระบวนการ และหลักการที่ดี เรียกว่า การบริหารการศึกษา โดยมีผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้จัดดำเนินการให้งานการศึกษาลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในด้านหลักการ ทฤษฎี และทักษะในการปฏิบัติงานบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา มีการพัฒนาไปตามพัฒนาการของมนุษย์ ทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและกระบวนการบริหารการศึกษา ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

ความหมายของการบริหารการศึกษา

แฮร์ริส (Harris, 1960) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมิใช่เพียงแต่มุ่งพัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนากุศลกรต่าง ๆ ของโรงเรียนอีกด้วย

กู๊ด (Good, 1973) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเป็นการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการโรงเรียนทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนโปรแกรมการเรียนการสอน กิจกรรม หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

เมธี บิลันธานนท์ (2525) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ หรือให้การบริหารด้านการปกครอง การเรียนการสอนและการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพตามจุดหมายที่ได้วางไว้

ภิญโญ สาร (2526) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่ระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวนั้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ร่วมมือกันดำเนินการโดยใช้วิธีการทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งให้

สมาชิกในสังคมได้พัฒนาการทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารโดยทั่วไป มักจะมีลักษณะเป็นกระบวนการหรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขต และหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีนักบริหารและนักวิชาการ รวมทั้งนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ฟาโยล (Fayol, 1910 อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2527) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส เป็นต้นกำเนิดในการบริหารแบบกระบวนการ โดยอธิบายว่ากระบวนการบริหารงานประกอบด้วยลำดับขั้นทางการบริหาร 5 ประการคือ

1. To plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. To organize หมายถึง การรวบรวมเครื่องมือ วัสดุ และกำลังคน
3. To command หมายถึง การสั่งงานบังคับบัญชาให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่
4. To coordinate หมายถึง การประสานงานของหน่วยต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน
5. To control หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้

กูลิค และ เออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกอ่อ ๆ ว่า "POSDCORB" กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด กูลิค และ เออร์วิค ได้สรุปกระบวนการบริหารนี้ไว้ใน "Papers on the Science of Administration" ในปี ค.ศ. 1937 โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้
2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดทำโครงสร้างแบบเป็นทางการของอำนาจหน้าที่การสั่งการ ซึ่งใช้ในการจัดแบ่งการกำหนดและการประสานงานของหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
3. การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การรับเข้าทำงานการฝึกอบรม การรักษาสภาพการทำงานให้ได้อยู่เสมอ
4. การอำนวยการ หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจและการสั่งการให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะ รวมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้นำของหน่วยงาน
5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานงานสอดคล้องและกลมกลืนกัน
6. การรายงาน หมายถึง การจัดทำบันทึกรายงานและการตรวจสอบ
7. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรงบประมาณในรูปของการวางแผนการเงินการบัญชี และการควบคุมการเงิน

เซียร์ส์ (Sears อ้างถึงใน ภาณุ ภาณุ สาธร, 2526) ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยสรุปไว้ 5 ประการคือ

1. การวางแผนหรือโครงการ
2. การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน
5. การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

ทีด (Tead, 1951) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารโดยมุ่งความสำคัญที่หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การเป็นหลัก และได้เน้นลำดับความสำคัญในการบริหาร เป็นกระบวนการซึ่งมีอยู่ 10 ประการคือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงาน
3. กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้บุคลากร
4. มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ
5. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติงานโดยการรักษารักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น

อยู่เสมอ

7. จัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานมีคณะกรรมการเป็นตัวประสานงานในหน่วยงาน
8. บำรุงขวัญ กระตุ้น และให้กำลังใจเพื่อบุคลากรทุกคนได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่แรก
10. พิจารณางานในอนาคต เตรียมวางแผนในอนาคต โดยตั้งวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายไว้รับสถานการณ์ในอนาคต เตรียมสู่ทาง ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

เกรก (Gregg, 1957) ได้วิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารต่าง ๆ ออกเป็น 7 ชั้นคือ

1. การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
2. การวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์การ ทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบาย ฯลฯ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจน ได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้อธิปไตยกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ซึ่งหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ทำงานปฏิบัติตามอย่างเต็มที่

6. การประสานงาน ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันด้านบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ

7. การประเมินผลงานเป็นการติดตามผลงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

แอนโทนี (Anthony, 1981) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโดยแบ่งออกเป็น 5 ประการคือ

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการกว้าง ว่ามีงานอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะวิธีการติดต่อกันสัมพันธ์กัน เป็นไปตามลำดับขั้นตอน

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยการบริหารงานบุคคลเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ เลือกรับและลดขั้นตอน ตลอดจนการให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยการหรือสั่งการ หมายถึง การมอบหมายงานหรือสั่งให้กระทำกิจการใดกิจการหนึ่ง หลังจากที่ได้วิเคราะห์พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

5. การควบคุม หมายถึง การบังคับการกำกับหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในกรณีใด ๆ หรือในเรื่องที่ต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไขในบางขั้นตอน

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารตามแนวคิดของ รัสเซล ที เกรก เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมกระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เขตการศึกษา 1 ซึ่งอยู่ภายในขอบเขตของกระบวนการบริหาร 7 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (decision making)
2. การวางแผน (planning)
3. การจัดองค์การ (organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (communicating)
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (influencing)
6. การประสานงาน (coordinating)
7. การประเมินผล (evaluating)

เกรก (Gregg อ้างถึงใน วิทยุ สาร, 2526) อธิบายรายละเอียดของกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น ในวงการบริหารการศึกษานักการศึกษาถือว่าการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย สำนักนายกรัฐมนตรี องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล ครูใหญ่ ครูน้อย คนงาน และเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ตลอดจนนักเรียนทุกคนไม่ว่าในเรื่องใดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือโรงเรียน ล้วนมีผลกระทบกระเทือนและมีความสำคัญต่อระบบการศึกษา ทั้งระบบเสมอ คนส่วนมากเข้าใจว่าการลงมือกระทำสำคัญกว่าสิ่งใด ๆ แต่ความจริงแล้ว การตัดสินใจ (Decision Making) ก่อนการกระทำ มีความสำคัญที่สุด เพราะการกระทำเป็นผลตามหลังการตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารการศึกษามักอาศัยตัวบทกฎหมาย ระเบียบหรือกฎอย่างอื่น แนวนโยบาย และประเพณีการปฏิบัติงานที่เคยทำมา เป็นประจำ เป็นหลัก

หรือแนวทางในกรณีเช่นนั้น หมายความว่า เรื่องที่จะต้องตัดสินใจสั่งการนั้น ๆ อยู่ในขอบข่ายของกฎเกณฑ์ หรือระเบียบบริหาร หรือเคยมีตัวอย่างมาแล้ว แต่ในบางกรณีที่ไม่เคยมีตัวอย่างหรือบางเรื่อง ซึ่งผู้บริหารการศึกษาอาจมองเห็นว่าที่เคยสั่งการไปในการก่อนนั้นไม่เหมาะสมเลยแล้ว เพราะเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การตัดสินใจสั่งการที่ดีจึงควรรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแบบพิจารณาจะดีกว่าอาศัยตัวอย่างในกาลก่อนหรืออาศัยความนึกคิดส่วนตัว ซึ่งอาจผิดพลาดได้ง่าย การตัดสินใจควรมีวัตถุประสงค์อันแน่ชัดและมีเหตุผลสนับสนุนรอบด้าน

การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกทาง ๆ หนึ่ง จากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นจำนวนมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ เหตุผลดังกล่าวแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม (value)
2. เหตุผลอันมากข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ได้มา (evidence)

ข้อมูลดังกล่าวควรจะมาจกหลาย ๆ แห่งกว้างขวางและเชื่อถือได้ หรือกระบวนการตัดสินใจสั่งการมีลักษณะคล้ายคลึงกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ คือ

1. หาวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไร จะได้อะไรจากการตัดสินใจคราวนี้
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่ายทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี
3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้แล้วในข้อ 2 โดยละเอียด
4. วิเคราะห์ในข้อ 3 ควรช่วยหามองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้ จึงควรระมัดระวังเลือกเหล่านี้ออกมาหามองเห็นชัด ๆ พร้อมทั้งจะให้เลือกเมื่อตัดสินใจ
5. ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทาง โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในข้อ 1
6. ขั้นสุดท้ายคือเลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุดเท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริง

นี่คือการตัดสินใจสั่งการ (decision making) ที่มีโอกาสถูกต้องและมีประสิทธิภาพที่สุด

ในวงการศึกษานั้น ผู้ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับคือ

1. ระดับสูง ได้แก่ การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาทั้งหมดของชาติและนโยบายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดของวงการศึกษ โดยเฉพาอย่างยิ่งบุคลากรฝ่ายบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นครูซึ่งสอนในด้านวิชาการ และบุคลากรให้บริการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนตามกฎหมายและประเพณีการบริหารการศึกษาของผู้รับผิดชอบการตัดสินใจระดับนี้คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจัดเป็นฝ่ายบริหารระดับสูงสุดในวงศึกษา

2. ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการจําแนกปรัชญาและวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของการศึกษาของชาติออกเป็นปรัชญาและวัตถุประสงค์รายละเอียดเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ เช่น การตั้งวัตถุประสงค์เฉพาะของการสอนรายวิชาในหลักสูตรและประมวลการสอน หรือการวางแนวกำหนดให้ผู้เขียนยึดเป็นแนวทางในการเขียนแบบเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์รวมของชาติ การวางแผนการศึกษาในด้านรายละเอียด เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และนโยบายการศึกษาของชาติ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับ ภาวะรับผิดชอบในการตัดสินใจระดับนี้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เจ้าหน้าที่หลักสูตร และแบบเรียนศึกษาธิการจังหวัด และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมดโดยมีศึกษานิเทศก์เป็นที่ปรึกษาในด้านวิชา

3. ระดับล่างสุด ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติกร หรือฝ่ายปฏิบัติการทุกคนนั่นเอง คือรวมทั้งครู เจ้าหน้าที่และพนักงานต่าง ๆ การตัดสินใจของบุคลากรระดับนี้ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติแต่ละคน และต้องใช้เทคนิคในการทำงานมาประกอบกัน จึงจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง

ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในวงการศึกษาระดับพึงระลึกไว้เสมอว่า ในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยนั้น ผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบกระเทือนจาก

การตัดสินใจควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วยเสมอคือผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ ตามคำสั่งที่ได้รับ มอบหมายจากฝ่ายบริหาร จะไม่ตัดสินใจสิ่งใดลงไปตามลำพัง อย่างน้อยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งจะต้องได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น ๆ มีส่วนออกความเห็นหรือเสนอข้อมูลมาให้พิจารณาประกอบการตัดสินใจ การตัดสินใจจะต้องไม่เป็น การตัดสินใจของผู้ใดผู้หนึ่ง เพียงผู้เดียว แต่จะต้องเป็นการตัดสินใจโดยความเห็นชอบของ บุคคลหลายคนและหลายฝ่าย

เรื่องใหญ่ ๆ ที่ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับดังกล่าว จะต้องตัดสินใจสิ่งการมี 2 ประเภท คือ

1. เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดหรือวางนโยบาย (Policy Formation)
2. เรื่องเกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามนโยบาย (Policy Execution)

การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับบังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งการ ของผู้บริหาร (Staff Participation) นั้น อาจทำได้ 2 ประเภท

สำหรับประเภทแรก คือ การกำหนดหรือวางนโยบายนั้น ทุกคนควรมีส่วนแสดง ความคิดเห็น หรือซักถามเมื่อข้องใจ เพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ จึงควรรู้เข้ามีส่วนร่วมรู้เห็นและร่วมออกความเห็นด้วย

แต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วม แคลงไปโอกาสเช่นนี้ ควรมอบให้แก่คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการเฉพาะเรื่อง เท่านั้นที่จะมาร่วมแสดงข้อคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติการนั้นแต่ละเรื่องอาศัย ความรู้ อาชีพ และเทคนิควิทยาประกอบมาก คนนอกวงการย่อมให้ความเห็นได้ไม่ตรงกับ ความรู้ความชำนาญเฉพาะ อาจทำให้ผู้ชำนาญการพลอยไขว้เขวได้ ยกตัวอย่างเช่น การ วางนโยบายหรือวัตถุประสงค์ทั่วไปของโรงเรียน ๆ หนึ่ง ครูใหญ่อาจขอความเห็นจากผู้ว่า- ราชการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด นายอำเภอ ครูน้อย และนักเรียนเพื่อเอาประมวลเป็น นโยบายกว้าง ๆ แต่ตอนที่จะให้ครูสั่งคมศึกษา ครูวิชาภาษาไทย หรือครูอื่น ๆ รับงานไป

ปฏิบัติ ครูใหญ่ควรขอความเห็นเฉพาะจากหมู่ครูที่มีความรู้ในวิชานั้น ๆ โดยเอานโยบายกว้าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้วเป็นแนว ไม่ให้การสอนขัดกับนโยบาย และพยายามให้มีการนำนโยบายมาปฏิบัติจริงโดยการสอน ครูใหญ่จะไม่ขอความเห็นผู้ปกครองหรือผู้อื่นเกี่ยวกับรายละเอียดหรือเนื้อหาและวิธีสอนวิชาเฉพาะ เหล่านั้น เพราะเป็นงานเทคนิคของผู้ชำนาญการ

การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมการตัดสินใจสิ่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญและช่วยให้อยู่ได้บังคับบัญชาร่วมกับผู้บริหารมากขึ้น ในการปฏิบัติงานเพราะเขารู้ดีว่าเขาเองเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (sharing in decision making and not delegating the responsibility decision making) อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (final decision making) และอำนาจในการที่จะคัดเลือกบุคคลที่จะให้เข้าร่วมออกความเห็น และตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ ในการนี้ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้นให้เข้าใจผิดว่าผู้บริหารมอบอำนาจเต็มให้เป็นอันขาด

การวางแผน (Planning)

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนยากที่กิจกรรมทุกชนิดจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การวางแผนช่วยให้งานถูกต้องตามวัตถุประสงค์และช่วยให้มีการประสานงานจากหน่วยงานทุกหน่วยทำให้การปฏิบัติงานช้าช้อน และการขัดแย้งกันหมดสิ้นไปการวางแผนจึงเป็นตัวการที่จำเป็นอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร

การวางแผน คือ การเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผน มีความหมายต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การวางแผนนั้น ผู้วางแผนต้องตอบปัญหาสองประการต่อไปนี้ให้ได้ คือ

1. แผนการนี้มีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้สำเร็จ
2. จะใช้วิธีการอย่างไร

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (A.A.S.A., 1955) ให้คำจำกัดความว่า การวางแผนไว้โดยกล่าวว่า การวางแผนจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องใหญ่ ๆ 4 เรื่อง คือ

1. การจำกัดและขยายความ ความมุ่งหมาย และขอบเขตของการปฏิบัติงาน
2. การสำรวจหรือค้นคว้าวิจัยเพื่อทราบข้อเท็จจริง ที่จะมีส่วนทำให้การปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จ
3. การวิเคราะห์เพื่อทราบความหมายของข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการทำนายผลอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายได้รับความสำเร็จ
4. การตัดสินใจสั่งการเพื่อวางแผนทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามกระบวนการที่ได้กำหนดความมุ่งหมาย สำรวจข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวในสามข้อข้างต้น

จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจสั่งการมีบทบาทสำคัญในการวางแผนเช่นเดียวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานตามแผน

ในวงการศึกษานักการศึกษาเชื่อว่าการวางแผนควรจะเป็นการ 7 ชั้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ตามลำดับคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผน และของงานที่จะปฏิบัติโดยอาศัยความจำเป็นหรือความต้องการทางการศึกษาเป็นหลัก
2. สำรวจให้เห็นแนวโน้มไปว่าสภาพปัจจุบันของการศึกษาในชุมชนหรือในประเทศที่จะวางแผนเป็นอย่างไร

3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ ของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนให้ชุมชน หรือ ประเทศที่ต้องการวางแผนให้เห็นแน่นอนลงไป
4. กำหนดหนทางและวิธีการดำเนินงานที่จำเป็นสำหรับงานทุกชนิด เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์
5. ลงมือปฏิบัติการตามแผน หรือการแปลแผนจากตัวหนังสือให้เป็นภาคปฏิบัติ
6. วัดและประเมินผลการปฏิบัติการตามโครงการและแผนเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาในการปฏิบัติงานตามแผน
7. ปรับปรุงแผน โดยอาศัยผลของการวัด และการประเมินผลที่จัดทำทุกระยะ เป็นแนวทาง

ในประเทศประชาธิปไตย ประชาชนทั่วไปมีอำนาจหน้าที่สูงสุดเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่จะกำหนดแนวนโยบายกว้าง ๆ และแผนการศึกษาของชาติในการวางแผนการศึกษา ตลอดจนแผนงานระดับชาติ ระดับภูมิภาค และแผนงานระดับท้องถิ่นจึงควรเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา แต่ในด้านเทคนิคของแผนการศึกษานั้น ควรจะพัฒนาโดยเจ้าหน้าที่ซึ่งได้รับการฝึกอบรมเพื่อการนี้โดยเฉพาะ คณะกรรมการควรได้รับความเห็นจากประชาชน เฉพาะวัตถุประสงค์ทั่วไป และนโยบายกว้าง ๆ ซึ่งอาจจะมาจากสื่อมวลชนต่าง ๆ ก็ได้นำมาใช้ด้วย

การวางแผนที่ดี ต้องอาศัยผลของการวิจัยที่ทันสมัยเป็นหลัก แต่ว่าการวางแผนที่รวบรัดนั้น มักจะใช้เฉพาะข้อมูลเท่าที่มีอยู่ และเท่าที่พอจะหาได้โดยสะดวกเพียงอย่างเดียว

นอกจากผลการวิจัยต่าง ๆ แล้ว ความเห็นและความคิดเห็นจากบุคคลทุกฝ่ายก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นของฝ่ายวางแผนทั้งสิ้น ที่ปรึกษาของคณะกรรมการวางแผน และผู้อำนวยการเฉพาะเรื่องที่จะต้องทำให้เข้ามามีส่วนร่วม

กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่ขาดสาย การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนก็ควรทำเป็นระยะ ๆ ไม่ขาดสายเช่นเดียวกัน

านสภาพสังคมซึ่งเป็นเผด็จการ การวางแผนอยู่เมื่อผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโดยเฉพาะเท่านั้น ประชาชนและบุคคลภายนอก ตลอดจนผู้ชำนาญการเฉพาะเรื่องไม่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเลย

อายิวิส (ArgyriOs, 1953) นักบริหารการศึกษาและนักสังคมวิทยาผู้หนึ่งกล่าวว่าผู้บริหารไม่ควรวางตัวเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือผู้ผลักดัน แต่ควรเป็นเพียงผู้ให้กำลังใจและผู้สนับสนุนคณะกรรมการวางแผน ซึ่งประกอบขึ้นด้วยบุคคลหลายฝ่าย รวมทั้งประชาชนทั่วไป

แผนการปฏิบัติงานฉบับร่างนี้ ควรเสนอให้แก่บุคคลากรที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไปได้รับทราบ ผู้บริหารควรมีเวลาแก่บุคคลเหล่านั้นชั่วระยะหนึ่ง เพื่อให้เขาวิวินิจฉัยและออกความเห็นประกอบ ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการปรับปรุงแผนการฉบับร่างใช้ในฐานะเป็นแผนการฉบับจริง

การจัดระเบียบงานหรือการจัดองค์การ (Organizing)

ความรับผิดชอบสำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การจัดระเบียบงานในหน่วยงานหรือองค์การของตนเอง และการกำหนดอำนาจหน้าที่ประจำบุคคลหรือตำแหน่งใดแน่นอนลงไป การจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสมตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ถ้าการจัดองค์การและการกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงานไม่เรียบร้อย ชัดเจน แน่นนอน การระดมกำลังเพื่อให้งานได้รับผลสำเร็จย่อมยากที่จะทำได้อย่างรัดกุม

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า องค์การ หมายถึง การรวมกำลังของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ความมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน องค์การอยู่ได้ด้วยการติดต่อสื่อสาร เข้าใจกัน ทุกคนที่ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ และระเบียบที่หน่วยงานวางไว้ เพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จสมความประสงค์ของคนทุกคน ระบบบริหารภายในองค์การจะต้องมีระเบียบแบบแผนและใช้ระบบโดยไม่เห็นแก่หน้าคน (an impersonal system)

องค์การจะต้องจัดให้มีเส้นทางเสนอเรื่องหรือสายงานที่จะสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกหน่วยงานย่อย (regular channels of communication) ให้การประสานงานและการควบคุมงานสะดวก (coordination and control) มีวิธีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ (evaluation) เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่เมื่อมีสิ่งใดบกพร่อง ด้วยเหตุนี้ องค์การหรือหน่วยงานชนิดนี้ จึงต้องวางโครงสร้างของหน่วยงาน (organization structured) ให้เป็นระเบียบแน่นอน อาจจะมีการจัดทำแผนภูมิของหน่วยงาน (organization chart) แสดงสายงาน (official lines) ของอำนาจหน้าที่ (authority) แผนภูมิแสดงความรับผิดชอบของหน่วยต่าง ๆ (responsibilities of the different unit) และเส้นทางสื่อสารติดต่อประสานงานให้เข้าใจรู้เรื่องกัน (channels of communication)

อย่างไรก็ตามแผนภูมิของหน่วยงานมักไม่บอกสิ่งใดเกี่ยวกับตัวบุคคล ที่ดำรงตำแหน่งหรือประจำหน่วยงานย่อยตามสายงานต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้หน่วยงานหรือองค์การบางแห่งมีแผนภูมิของหน่วยงาน แต่การดำเนินงานมิได้เป็นไปตามสายงานที่เขียนไว้ เพราะเวลาปฏิบัติจริงตัวบุคคลซึ่งรู้จักคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัวภายในหน่วยงานจะลัดหรืออ้อมสายงาน การพัฒนาสื่อสารมิได้เป็นไปตามลำดับอำนาจหน้าที่และตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลในองค์การตามกฎหมาย หรือองค์การรูปนัย (fomal organization) จึงมักกลายเป็นองค์การนอกแบบหรือองค์การอูปรนัย (informal organization) ไปในที่สุด

องค์การนอกแบบหรือองค์การอูปรนัย (informal organization) มักเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การตามแผน หรือองค์การรูปนัย (fomal organization) นั้นเอง

องค์การนอกแบบคำนึงถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า สายงาน ทัศนคติ ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมหรือวิธีการทำงานที่เคยปฏิบัติกันมา

ผลประโยชน์ส่วนตัว จึงเข้ามามีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารองค์การนอกแบบหรือองค์การตามแบบ



ความพึงพอใจส่วนบุคคล (personal satisfaction) มีความสำคัญที่สุดสำหรับองค์การนอกแบบ คนที่ทำงานในองค์การใดที่กลายเป็นองค์การนอกแบบไปแล้ว จะต้องการค่าแรงสูง ต้องการความมั่นคงในตำแหน่งงานอย่างมาก โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของงานที่ตนเองทำ ตัวบุคคลภายในองค์การประเภทนี้จะสร้างผู้นำธรรมชาติ (natural leaders) ขึ้นโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งที่บุคคลผู้นั้นดำรงอยู่ และไม่คำนึงถึงสายการบังคับบัญชา หรือสายการปฏิบัติงานตามแผนภูมิขององค์การ การตัดสินใจสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะเป็นไปโดยการคำนึงถึงตัวบุคคลเป็นหลัก การบรรจุคนงานใหม่จะคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากขึ้น คนงานใหม่ที่เข้ามาจาที่เป็นที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนงานเก่ามากกว่าปกติ การร่วมมือกับปฏิบัติงานภายในองค์การประเภทนี้ต้องดำเนินไปด้วยความเห็นใจหรือการร้องขอกันเป็นส่วนตัว

องค์การใดมีลักษณะเป็นองค์การนอกแบบยิ่งมากเท่าใด โอกาสที่องค์การนั้นจะดำรงอยู่อย่างมั่นคงหรือพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่าง การสลับเปลี่ยนตัวบุคคลในองค์การประเภทนี้ทำได้ยากเช่นกัน

ผู้บริหารทุกคนพึงระวังที่จะไม่ทำการใดให้องค์การของตนกลายเป็นองค์การนอกแบบ จนการทำงานทั้งหมดต้องอาศัยตัวบุคคลเป็นหลัก เมื่อใดบุคคลในองค์การนอกแบบหันหน้าไปขององค์การนั้น จะไม่อาจดำรงอยู่ได้ด้วยความสะดวก การทำงานเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอาจเป็นไปได้

แต่ทั้งนี้ได้หมายความว่า ความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคคลภายในหน่วยงานจะไม่มี ความสำคัญ ความจริงความสัมพันธ์ส่วนตัวมีส่วนช่วยให้การทำงานสะดวกและทำให้บุคคลในหน่วยงานขยันดี ถ้าความสัมพันธ์นั้น ๆ มีไม่มากเกินไป จนทำให้โครงสร้างขององค์การและสายบังคับบัญชารวนเร

การกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในระบบการศึกษาหรือโรงเรียน มีหลักการสำคัญที่ควรคำนึงถึง 6 ประการคือ

1. การกระทำอำนาจเพื่อให้หน่วยหรือบุคคลระดับผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสรับผิดชอบมากที่สุด เป็นสิ่งจำเป็นหมายความว่าโรงเรียนและครู ซึ่งอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้านการ

ศึกษาจริง ๆ ควรมีอิสระเสรีในการปฏิบัติงานมากที่สุด (autonomy of the school and responsibility for the teachers)

2. โครงสร้างของสายการบังคับบัญชา (hierarchical structure) ควรเป็นไปในทางราบให้มากที่สุด หมายความว่าสายบังคับบัญชาไม่ควรตามลำดับชั้นลงมาในรูปตั้ง (vertical) มากเกินไปจนเป็นเหตุให้ฝ่ายปฏิบัติคือโรงเรียนและครู ขาดอำนาจในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ควรให้โรงเรียนมีโอกาสส่งตัวแทนเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ หรือเข้าร่วมวางแผนกำหนดนโยบายกับผู้บริหารโดยตรงให้มากที่สุด

3. การกำหนดนโยบายการศึกษาทุกระดับ ควรมีบุคลากรทุกระดับเข้าร่วมให้มาก (participation of many staff members) ควรจะตั้งคณะกรรมการของโรงเรียนแต่ละแห่ง และคณะกรรมการการศึกษาของจังหวัดขึ้น เพื่อให้โอกาสบุคลากรเข้าร่วมกำหนดนโยบายตามเกณฑ์นี้ได้มากขึ้น

4. ควรจัดตั้งคณะกรรมการย่อยรับผิดชอบงานย่อย โดยให้ผู้ปฏิบัติคือครูอยู่ในกรรมการย่อยเหล่านี้ (teacher participating in the small working teams)

5. ควรมีคณะกรรมการกลางประสานงานกลุ่มโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนภายในบริเวณใกล้เคียงกันหลาย ๆ โรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่วางแผนและประสานงาน (planning and coordination)

6. ควรตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการรับผิดชอบบริการพิเศษต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติการ หรือครู คณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการรับผิดชอบบริการพิเศษดังกล่าวไม่ควรแต่งตั้งตามลักษณะที่มีอำนาจบังคับบัญชา แต่ควรแต่งตั้งจากตัวบุคคลโดยอาศัยความสามารถและประสบการณ์เป็นหลัก

การสื่อสารติดต่อและการสังคมนาคม (Communicating)

การสื่อสารติดต่อหรือการสังคมนาคม (Communications) หมายถึง กระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่ง (Direction) ข่าว (Information) ความคิด (Idea) อธิบาย (Explanation) และคำถาม (Question) จากบุคคลกรไปถึงบุคคลกร หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การสังคมนาคมเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(Interaction between among Individuals) ถ้าองค์การใดขาดการสังคมนาคม องค์การนั้นจะไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ซึ่งควรตั้งขึ้นไว้ร่วมกันขององค์การได้

การติดต่อสื่อสารประกอบด้วยตัวการหลายอย่าง คือ

1. ผู้เสนอหรือผู้เริ่มการติดต่อสื่อสาร (Communicater)
2. ช่องทางหรืออุปกรณ์หรือวิธีการที่จะการติดต่อสื่อสาร (Channel)
3. ผู้รับซึ่งเคยรับข่าวหรือรายงาน (Communicatee)
4. ผลตอบสนองหรือการปฏิบัติการ อันสืบเนื่องมาจากข้อเสนอ (Response)

ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับรายงาน (Communicatee) การปฏิบัติจะได้ผลหรือไม่ ตรงกับจุดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเข้าใจ ข้อความหรือรายงานที่สื่อสารมา

เนื่องจากการตัดสินใจทุกชนิดขึ้นอยู่กับ การสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารจึงควรประกอบด้วยข้อมูลอย่างเพียงพอ และควรประกอบด้วยข้อเลือก (Choices) ในหลายข้อเลือก เพื่อผู้รับรายงานจะได้ตัดสินใจเลือกได้อย่างมาก

การติดต่อสื่อสารหรือโอกาสที่จะสื่อสารมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญของครูมาก ระบบการศึกษาใดที่ครูมีโอกาสติดต่อสื่อสารได้สะดวกจนถึงผู้บริหาร ขวัญของครูมักจะสูง ขณะเดียวกันระบบการศึกษาใดที่ครูมีขวัญดี การติดต่อสื่อสารระหว่างครูกับผู้บริหารก็มีมากด้วย นั่นคือ ขวัญของการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นบรรยากาศที่เป็นกันเองและอสุ่มส่วยจะ ช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสารไม่สะดวกและเกิดผลดี

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการ 3 ทางคือ

1. สื่อสารขึ้นไปเบื้องบน
2. สื่อสารไปยังระดับเดียวกัน
3. สื่อสารลงไปเบื้องล่าง

การสื่อสารขึ้นไปเบื้องบน ได้แก่ การสื่อสารของครูไปยังครูใหญ่ ศึกษาธิการ ผู้ว่าราชการจังหวัด และกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่น ผู้บริหารระดับสูงจะทราบ

จากการสื่อสารประเภทนี้ว่า ความเห็นหรือคำสั่งที่ตนเองเคยแจ้งหรือสั่งการลงไปนั้น ผู้ปฏิบัติ เขาคิดอย่างไรปฏิบัติการณ์อย่างไร และได้ผลเพียงใด นอกจากนี้ผู้บริหารจะทราบล่วงหน้าว่า อุปสรรคอะไรกำลังจะตามมา โดยการพิจารณารายงานที่สื่อสารขึ้นมา ขณะเดียวกันครูหรือผู้น้อยก็มีความรู้สึกภูมิใจที่มีคนรับฟัง บางแห่งผู้บริหารไม่ชอบให้ผู้น้อยติดต่อสื่อสารโดยตรง จึงสร้างสายงานรับข้อเสนอไว้หลายระดับ จนเรื่องติดต่อเสนอมานไม่ถึง และมักล่าเหยียง เพราะมีข้อคิดที่เสนอประกอบตามลำดับชั้นมากเกินไป บางที่ผู้บริหารไม่ชอบคำวิจารณ์ชอบ ชาวไม่ดี ไม่ชอบให้ผู้น้อยออกเสียง จึงทำให้การสื่อสารขึ้นไปเบื้องบนมีอุปสรรคมาก ผู้บริหาร ที่เห็นอกเห็นใจรับฟังเสียงวิจารณ์และฉลาดเท่านั้น ที่สนับสนุนการสื่อสารขึ้นไปเบื้องบน

การเสนอไปยังระดับเดียวกัน ช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานดีขึ้น และมีการแบ่ง ส่วนความรับผิดชอบดีขึ้น เพราะมีข่าวสารต่าง ๆ ให้รู้ร่วมกันอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังเป็น เครื่องมือสำคัญที่ทำให้หน่วยงานย่อย ๆ ต่าง ๆ เกาะกันเหนียวแน่นทั้งในด้านปฏิบัติงานตาม สายอาชีพและสายสังคม ครูใหญ่ควรติดต่อกับครูใหญ่ ครูน้อยควรติดต่อกับครูน้อยอยู่เสมอ มี อะไรก็ควรรู้ให้รู้กัน แบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ให้แก่กัน จะได้ช่วยกันรับผิดชอบ

การติดต่อสื่อสารลงไปเบื้องล่างเป็นที่ยอมรับกันมานานว่ามีผลดี และจำเป็นแก่ องค์การหรือหน่วยงานมาก บรรดาข่าวสาร ความคิดเห็น คำนะนา และคำสั่งจึงจำเป็นที่ จะต้องติดต่อสื่อสารลงไปจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้น้อยหรือผู้น้อยให้บังคับบัญชา

การบริหารสมัยก่อนคงมีแต่การติดต่อสื่อสารลงไปเพียงอย่างเดียว ปัจจุบันนี้การ ติดต่อกับสื่อสารลงยังมีความจำเป็นเหมือนเดิม แต่ได้ขยายขอบเขตให้มีการติดต่อสื่อสารขึ้นและ มีการติดต่อสื่อสารในทางราบเพิ่มขึ้นด้วย

การติดต่อสื่อสารอาจแบ่งได้ 2 ประเภท

1. การติดต่อสื่อสารตามแบบ
2. การติดต่อสื่อสารนอกแบบ

การติดต่อสื่อสารตามแบบ คือ การติดต่อสื่อสารทั้งชั้นบน ในทางราบ และทางล่าง ผ่านบุคลากรต่าง ๆ ตามลำดับชั้นหรือตามสายอำนาจหน้าที่ที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้ในแผนภูมิขององค์การ เส้นทางติดต่อสื่อสารทั้งไปและกลับจะต้องเปิดให้แก่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานและให้ทุกคนได้ทราบและรู้จักใช้เส้นทางดังกล่าวโดยทั่วกัน เส้นทางติดต่อสื่อสารทุกเส้นทางควรสั้นที่สุด คือ ให้ติดต่อไปถึงผู้เกี่ยวข้องโดยเร็วที่สุด ไม่วกวนและไม่ผ่านผู้มีอำนาจหลายชั้นเกินไป บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสเป็นผู้ส่งและเป็นผู้รับพร้อม ๆ กันไป

การที่บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานไม่เข้าใจกัน ก็เพราะระบบติดต่อสื่อสารไม่ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุหลายอย่าง เช่น

1. ผู้บริหารไม่ยี่ต่อปัญหาหรือรายงานที่ได้รับ
2. ผู้บริหารไม่ยอมเข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
3. ผู้บริหารเข้าใจผิดในวิธีการบริหาร โดยเข้าใจว่าในการบริหารนั้น เมื่อผู้บริหารสั่งการแล้ว คำสั่งก็จะมีผู้ปฏิบัติ ความจริงคำสั่งทุกชนิด จะไม่บริหารตัวมันเอง ผู้บริหารจะต้องติดตาม ตรวจสอบและแก้ไขตลอดเวลา ซึ่งหมายความว่าระบบเสนอรายงานจะต้องมีประสิทธิภาพ
4. ผู้บริหารไม่ชอบฟังคำวิจารณ์และไม่ยอมรับฟังเหตุผล
5. ผู้บริหารบางคนใช้วิธีบังคับ แทนที่จะใช้ระบบประชาธิปไตยในหน่วยงาน ทำให้ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
6. ผู้บริหารยึดมั่นในอำนาจราชศักดิ์เกินไป ทำให้ระบบเสนอรายงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร
7. ผู้บริหารไม่เคารพระเบียบแบบแผนของหน่วยงานเสียเอง เพราะต้องการเอาประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง

การติดต่อสื่อสารนอกแบบ คือ การอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสนิทสนมในทางสังคมทั้งของผู้ติดต่อและผู้รับเป็นส่วนประกอบสำคัญ แทนที่จะใช้วิธีตรงไปตรงมาตามระเบียบแบบแผนเป็นทางการ การติดต่อสื่อสารนอกแบบนี้มักจะคำนึงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นที่ตั้งมากกว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือองค์การเป็นหลัก การติดต่อสื่อสารนอกแบบนี้จะไม่จำเป็นที่จะถูกต้องตรงกับระบบ

การติดต่อตามปกติ ดังนั้นถ้าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแล้ว ความไม่ราบรื่นหรือความเสียหายกับหน่วยงานอาจเกิดขึ้นได้ ในทางปฏิบัติผู้ที่ทำงานมานาน ๆ จะรู้สึกว่าการติดต่อแบบ ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวง่าย สะดวก รวดเร็ว และได้ผลดีกว่าการติดต่อตามแบบ แต่ความจริงโอกาสที่จะขัดแย้งกัน โอกาสที่จะผิระเบียบแบบแผน โอกาสที่จะโกงหรือบิดเบือนข่าว หรือบิดเบือนรายงานมีมาก นอกจากนี้การติดต่อกับแบบมักสนับสนุนบารมีส่วนตัวของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อาจทำให้ระบบติดต่อประสานงานของหน่วยงาน ทั้งระบบรวนเรผิผลพลาดได้มาก

การติดต่อสื่อสารทุกชนิดในวงการศึกษาอาศัยวิธีการหลายอย่าง นับตั้งแต่การติดต่อด้วยวาจาและการติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การออกคำสั่งเป็นทางการ การเสนอเป็นฉบับบันทึกหรือหนังสือเวียน และการออกวารสารภายในหน่วยงาน นอกจากนี้การจัดทำหนังสือคู่มือผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมด้วยคำชี้แจงระเบียบปฏิบัติแจกผู้ร่วมงานทุกคนหรือการจัดทำวารสารภายในขึ้นแจกเป็นประจำ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีในหน่วยงานได้มาก อย่างไรก็ตามมีหลักการบางอย่างที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึกในเรื่องการติดต่องานคือ

1. ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า ตนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตรและรู้จักกลุ่มมอ่วยงานอันที่ควร
2. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะติดต่อสื่อสารอะไรมาได้อย่างสะดวกและไม่เป็นภัยแก่ผู้ติดต่อ ข้อเสนอทุกชนิดควรได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วนเสมอ
3. ผู้บริหารควรรู้ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบว่าหน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้ทราบทุกระยะเพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอความคิดเห็น แนะนำตักเตือนได้ตลอดเวลา เป็นการระดมกำลัง ระดมความคิด เพื่อประสิทธิภาพของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่
4. ถ้ามีผู้ถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็วไม่ประวิงเวลาจนปัญหานั้นสายเกินไประที่จะเข้าใจหรือยากที่จะแก้ไขได้
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็นและมีส่วนร่วมออกความคิดเห็น เกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิดเท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (Influencing)

องค์การหรือหน่วยงานทุกชนิด จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือระบบควบคุมบังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ อำนาจบังคับบัญชามีความจำเป็นต่อองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ อย่างยิ่ง เพราะอำนาจบังคับบัญชา ช่วยให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ตามที่คิดไว้ด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ทําบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีวิธีการพิเศษเฉพาะตนในการใช้อิทธิพลหรือใช้อำนาจจูงใจให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อควบคุมและประสานงานภายในหน่วยงาน

การบริหารงานในวงการศึกษา นิยมใช้คำว่า ใช้อิทธิพลหรือการจูงใจมากกว่า การออกคำสั่งหรือสั่งการ ซึ่งหมายถึงการใช้อำนาจโดยตรง การใช้อิทธิพลหรือจูงใจมีวิธีการหลายอย่าง การออกคำสั่งหรือการสั่งการก็จัดเป็นวิธีหนึ่งของการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงาน

1. อธิบายเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่างให้ฟังจนเป็นที่น่าเลื่อมใสแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
2. เน้นความสำคัญของตัวบุคคลและความเป็นผู้นำของผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานแต่ละอย่างให้เห็นชัด เพื่อให้บุคคลที่รับงาน
3. ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานนั้น ๆ มีความสำคัญและช่วยให้งานสำเร็จได้มาก ทําให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดีภายในหน่วยงาน
4. ปล่อยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนรับทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มากที่สุดที่จะทำได้
5. สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ทำงานทุกคน
6. ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่มีประโยชน์แก่ผู้รับงานแบบปฏิบัติ
7. พัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เป็นประจำ เพื่อให้ทราบวิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยและถูกต้องอยู่เสมอ
8. ใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ และวางตนให้สมกับเป็นผู้นำ

9. ตัดสินใจสั่งการอย่างฉับพลันเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้น้อยทุกคนต้องการเห็นความเฉียบขาดและทันที่ของผู้นับถือของตน มิฉะนั้นจะขาดความนับถือ และไม่ยอมทำงานอย่างเข้มแข็งอีกต่อไป

งานทุกชนิดจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับประการสำคัญ 4 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ของงานและลักษณะที่ทำให้บุคลากรทำ
2. บุคลิกภาพและความสามารถของตัวผู้บริหารเอง
3. ทศนคติ ความเข้าใจ ผลประโยชน์และความสามารถของผู้รับงานไปปฏิบัติ
4. อำนาจวินิจฉัยสั่งการของผู้สั่งการมีอย่างน้อยเพียงใด ผู้สั่งการที่มีอำนาจมากและมืออย่างกว้างขวาง เช่น ผู้อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชาชั้นสูงย่อมมีอิทธิพลมากเป็นธรรมดา

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงตัวการ 4 ประการดังกล่าวตลอดเวลาที่ต้องการจะใช้อิทธิพลสั่งการและหาทางดำเนินงานให้เหมาะสมกับงานเป็นเรื่อง ๆ ไป เช่น รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะของงานหรือรู้จักใช้คนอื่นบางคนทำหน้าที่บริหารแทนตนเองในเรื่องที่เห็นว่าจะได้ผลมากกว่า

การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้คนทำงานต้องระวังไม่ให้วิญญูของผู้น้อยเสียเป็นอันขาด การใช้อิทธิพลที่ผู้น้อยยังรู้สึกพอใจและมีความสุขในหน่วยงานเป็นการใช้อิทธิพลที่ถูกต้องที่สุด

การประสานงาน (Coordination)

การประสานงานระหว่างบุคลากร หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การทุกชนิด การประสานงาน เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น (coordinating is a process of unifying people, materials and other resources) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การติดต่อสื่อสารสังคมนาคมทาคความเข้าใจกัน (communication) และการใช้ อิทธิพลหรือการจูงใจ ำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (coordination) เกี่ยวข้องกัน มาก แต่ไม่เหมือนกัน ความร่วมมืออาศัยการมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมุ่งผลงานอย่างเดียว การประสานงานไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำอะไรอยู่ จะได้ไม่ทำกิจกรรมซ้ำซ้อน และจะได้เร่งรัดงานให้สำเร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงาน 2 อย่างนั้นในเวลา เดียวกัน นอกจากนี้การประสานงานให้ทุกทราบว่างานของตนมีความสัมพันธ์ หรือจะต้อง เกี่ยวข้องกับงานของใครบ้าง จะได้มีโอกาสใช้ข้อมูลของอีกฝ่ายหนึ่งให้เกิดประโยชน์แก่ตน ได้ ในกรณีที่ข้อมูลเหล่านั้นเกี่ยวข้องกันอยู่

การประสานงานมีกระบวนการสำคัญที่ถึงระลึก 3 ประการคือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ำให้คนทุกคนรู้และเข้าใจแผนการ หรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็นต้องรู้กันให้ทั่วว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้
3. ำให้คนทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงาน ส่วนใดที่คน ๆ หนึ่งทราบว่าตนถนัด แต่กลับำให้คนอื่นไปทำก็จะเกิดไม่พอใจขึ้นได้

การตัดสินใจ การวางแผน และการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจกัน มีความจำเป็น อย่างยิ่ง สำหรับกระบวนการประสานงาน 2 ประเภทแรก ส่วนประการที่ 3 นั้นคืออาศัยำใช้ วิธีการสอบถามให้แน่ใจเป็นหลัก เพราะการออกคำสั่งให้ใครทำอะไรเพียงอย่างเดียวโดย ไม่คำนึงถึงความเต็มใจที่จะรับคำสั่ง ย่อมยากที่จะทำให้งานได้รับผลสำเร็จ

ผู้ที่จะประสานงานได้ดีต้องมีความรู้ดีเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ขนบ- ประเพณี ที่เคยปฏิบัติภายในหน่วยงาน จรรยาวิชาชีพประจำหน่วยงาน บทบาทหน้าที่เฉพาะ ตำแหน่งของตนแห่งต่าง ๆ วิธีการทำงานเป็นหมู่คณะ และมีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับ งานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานมากที่สุด หรือมากพอที่จะแนะนำได้เมื่อจำเป็น

การประสานงานในวงการศึกษาจะได้รับความสะดวก ถ้าเรื่องต่อไปนี้อยู่ในสภาพที่ดีคือ

1. โครงสร้างของการบริหารมีระเบียบแบบแผนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และสานงานติดต่อสื่อสาร (organization chart) ใหชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายนอกอาณาหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้
4. ระบบติดต่อสื่อสาร (communication system) เป็นระบบตามแบบ (formal) ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีบุคลากรประสานงาน ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถสูง ท้าหน้าที่โดยเฉพาะ
6. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ
7. มีคณะกรรมการครูที่รับผิดชอบคล้าย ๆ กัน รับผิดชอบหรือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
8. เขียนโครงการและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ใหทุกคนได้ทราบ
9. มีหนังสือชี้แจงเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรและประมวลการสอนอย่างชัดเจน
10. มีคู่มือครูประจำโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้หน้าที่และรู้จักโรงเรียนดี
11. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบซึ่งค้นสะดวก
12. ผู้ร่วมงานทุกคนมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
13. การใช้อาณาหน้าที่ทุกชนิดของบุคลากรทุกระดับ เป็นไปด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม

การประเมินผลงาน (Evaluation)

การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไปไม่ขาดสายจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกชนิด วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลงานก็คือ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นในการประเมินผลจึงต้องเอาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานเป็นบรรทัดฐานที่ใช้วัดหรือประเมินผล กระบวนการประเมินผลงานพอสรุปเป็นขั้น ๆ ได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานให้แน่นอนว่าต้องการประเมินผลงานอะไรบ้าง เช่น ต้องการประเมินว่าครูของโรงเรียนนั้น ๆ มีความรู้ความเข้าใจวัตถุประสงค์ทั้งทั่วไปและเฉพาะวิชาในหลักสูตรหรือประมวลการสอนเพียงใด ครูรู้และใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ ได้ดีเพียงไร มีการใช้อุปกรณ์การสอนหรือไม่ผลการเรียนของนักเรียนเป็นอย่างไร อาคารสถานที่ บริเวณ เครื่องใช้ไม้สอย อุปกรณ์ ครูภัณฑ์มีพร้อมเพียงใด ระบบสื่อสารติดต่อภายในโรงเรียนเป็นอย่างไร เหล่านี้เป็นต้น

2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน (criteria) เช่น อย่างไรจึงจะจัดว่าดีมาก อย่างไรจัดว่าดี และอย่างไรจัดว่าบกพร่อง

3. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

4. แปลผลของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ แล้วนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

กล่าวโดยสรุปแล้ว กระบวนการบริหารการศึกษาตามแนวคิดของ เกรก ประกอบด้วย กระบวนการ 7 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) หมายถึง การร่วมกันปรึกษาหารือ ตกลงใจดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และทำความเข้าใจกับงานและนโยบายในการทำงานนั้น ๆ

2. การวางแผน (Planning) หมายถึง การพิจารณาและกำหนดจุดมุ่งหมายแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

3. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดอัตรากำลังหน่วยงาน การกำหนดหน้าที่ประจำบุคคล การจัดระเบียบการบังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ

4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) หมายถึง การกำหนดลักษณะการสื่อสาร การรายงานตามลำดับชั้น การส่งข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน (Influencing) หมายถึง การแนะนำ การจูงใจ การควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและเกิดความประหยัดทั้งทางด้านบุคคล วัสดุ ทรัพยากรอื่น ๆ และเวลา

7. การประเมินผลงาน (Evaluating) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าและผลงานเป็นระยะ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาเพื่อรายงานผลและดำเนินการขั้นต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหาร

ในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารนั้น ผู้บริหารมักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารควรจะได้ตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อเป็นการป้องกันและหาแนวทางการแก้ไขปัญหายังยั้งมาไม่ถึง ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงาน มีดังนี้

ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ โดยพิจารณาแยกเป็น 2 ประการ คือ ปัญหาข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการกับสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด ซึ่งแยกกล่าวได้ ดังนี้

ก. ปัญหาข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ เกิดจากสาเหตุดังนี้

1. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา หรือวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

2. ไม่มีเวลาอย่างเพียงพอ สำหรับการตัดสินใจสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการตัดสินใจสั่งการโดยทันที จึงไม่มีเวลาวิเคราะห์ข้อมูล ชำนาญ นัยว่าเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่ง

3. การขาดความรู้และประสบการณ์ ผู้บริหารบางคนต้องตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะของการเดามากกว่าการใช้เหตุผล อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้

4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน ในการบริหารซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย การคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน จึงเป็นความสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพื่อจะได้นำมาแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น

ปัญหาของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ มักจะวางแผนตามความเคยชิน หรือตามอารมณ์
4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนให้ประสานสอดคล้องกัน
5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับวางแผน
6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี
7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน ได้แก่ ขาดนักวิชาการวางแผน ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

ปัญหาของการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) ได้สรุปปัญหาและข้อควรคำนึงในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น คือ

1. ปัญหาของการแบ่งงาน ในขั้นของการออกแบบงาน โดยยึดหลักการของการแบ่งงานกันทำนั้น จะก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมา คือ การแบ่งงานควรจะแบ่งอย่างไร

หรือควรรออกแบบ เพื่อให้มีขอบเขตที่เหมาะสมอย่างไร โดยยึดหลักของการแบ่งงานกันทำ ตามความถนัดนั้น งานต่าง ๆ จะถูกแบ่งซอยไปสู่ระดับที่ต่ำกว่าเรื่อยไป งานที่ระดับของผู้ปฏิบัติจะมีขอบเขตของงานแคบลง โดยรับผิดชอบเพียงส่วนหนึ่งของงานหนึ่งของงานเท่านั้น ในที่สุดจะทำให้เกิดปัญหา เรื่องของขอบเขตและความลึกของงานมีน้อยลงหรือขาดหายไป

2. ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก การจัดกลุ่มงานโดยมีการแบ่งกลุ่มตามความถนัดแยกตามหน้าที่ อาจทำให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วย ผู้ทำงานแบบเดียวกัน การประสานงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่ม อาจไม่ลงตัวก็ได้

3. ปัญหาของการมอบหมายงานอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หากผู้บริหารมอบหมายงานไม่สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่พอเพียงกับความรับผิดชอบ ย่อมจะทำให้โครงสร้างที่จัดขึ้นกลายเป็นกลไกที่ไม่สมบูรณ์

4. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ สายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้น ก่อให้เกิดระเบียบของการปฏิบัติ แต่บางครั้งสายการบังคับบัญชา อาจก่อให้เกิดปัญหา เรื่องการติดต่อประสานงานกันไม่ได้ อาทิเช่น บุคคลใดบุคคลหนึ่งอยู่ในระหว่างเส้นทางการติดต่อขาดงานไปจะทำให้การติดต่อสื่อสารต้องล่าช้า ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นน่าจะมี 2 เรื่อง คือ ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือ หรือฝ่ายให้คำปรึกษา (staff units) และปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษ ในรูปของคณะกรรมการ (committee) เพื่อช่วยเหลืองานด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การและเพื่อการประสานงาน

ปัญหาของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึง ปัญหาของการติดต่อสื่อสารดังนี้

1. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่น การนำเอาภาษา หรือถ้อยคำที่ไม่ได้มีความหมาย หรือความคุ้นเคยในการใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งเป็นเหตุทำให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้นจะไร้ความหมาย

2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการติดต่อสื่อสารพื้นฐานของการศึกษา หรือความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี อาจทำให้ผู้รับแปลเจตนาและคิดถึงคุณค่าของสังคมที่แตกต่างกันได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้ติดต่อสื่อสารขาดตกบกพร่องในสาระสำคัญไป

ปัญหาของการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ จึงทำให้การยอมรับความมีอำนาจ หน้าที่ที่เกิดขึ้น ดังนั้นปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่ที่อยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติ การให้รางวัลและการลงโทษเสมอ แต่บางกรณีก็อาจไม่ได้ผล และอำนาจที่แท้จริงอาจลดน้อยลง ถ้ามีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล และความยุติธรรม นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวบุคคล และความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ก็มีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาด้วย

ปัญหาของการประสานงาน

กฤษฎี สาร (2517) กล่าวถึง ปัญหาการขาดการประสานงานที่ดี เนื่องจากโครงสร้างอย่างเดียวกัน แต่มีผู้ทหลายหน่วยงานด้วยกัน

1. ปัญหาของการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาในเรื่องของโครงสร้างอย่างเดียวกัน แต่มีผู้ทหลายหน่วยงานด้วยกัน
2. การขาดกลไกที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน เมื่องานเดียวกันมีหลายหน่วยงานทำ การประสานงานคงไม่เกิดผล แต่อาจมีการประสานงานกันเองโดยความสมัครใจ การประสานงานในลักษณะนี้เกิดจากการที่หน่วยงานต่างก็เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการที่จะต้องประสานงานกัน จึงเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แต่ยังมีไม่เพียงพอ เพราะการประสานงานโดยสมัครใจนั้น ไม่มีใครสามารถบังคับกันได้ เมื่อต่างฝ่ายต่างทำตามที่ตนเห็นชอบ ดังนั้นโอกาสของความซ้ำซ้อนก็ยังคงมีอยู่

ปัญหาของการประเมินผลงาน

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลงานของผลงาน คือ วิธีการประเมินผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลงานบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2524) ดังนี้

1. การขาดเครื่องมือ วิธีการประเมินที่ดี จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดต้องเหมาะสมด้วย แต่ในการประเมินผลงานของบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดเครื่องมือที่เป็นมาตรฐาน และขาดการยอมรับจากคนส่วนใหญ่

2. วัดเฉพาะด้าน วิธีการวัดเท่าที่ทำกันอยู่ เป็นการวัดเฉพาะด้านเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบที่จะนำมาประเมิน จึงทำให้ผลที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริงที่ควรจะเป็น เช่น ในบางแห่งเน้นการวัดด้านผลการสอบไล่ของนักเรียนเพียงอย่างเดียว

3. การให้น้ำหนักงานการวัด การให้ความสำคัญ หรือน้ำหนักในด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการวัดแตกต่างกัน เช่น บางคนให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอน แต่บางคนให้ความสำคัญในด้านกิจกรรมพิเศษของโรงเรียน

4. ระยะเวลาของการวัด ส่วนใหญ่การจัดจะทำเพียงปีละครั้ง คือ ระยะเวลาในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ทำให้วัดได้เพียงช่วงเวลาเดียว เกิดความไม่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มาทำในระยะเวลาอื่น

ข. เหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด ด้วยการใช้อารมณ์ การถือเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง สาเหตุสำคัญที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ได้แก่

1. ผู้ร่วมประชุมตัดสินใจพูดนอกประเด็น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจ อาจทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2. ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัวและอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือ ทำให้การตัดสินใจโดยไร้เหตุผล ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด เพราะขาดความรอบคอบ

3. การอ้างบารมีผู้ใหญ่อ้างหน้า อาจจะทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปเพื่อเห็นแก่ผู้ใหญ่มากกว่าการใช้เหตุผล

4. การสรุปผล คิดหาเหตุผลเอง ไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ หรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป

5. ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อาจเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่ การใช้ถ้อยคำที่มีความหมายได้หลายทาง หรือใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ดีพอ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระวังอย่างยิ่งในการสั่งการ และการเสนอรายงาน

6. การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไร้คุณค่าเป็นผลทำให้ตัดสินใจผิดพลาด

7. การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป มีความหวั่นไหว และตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด ขาดการพิจารณาวิเคราะห์โดยรอบคอบ เป็นเหตุให้การตัดสินใจสั่งการนั้นผิดพลาดได้ง่าย

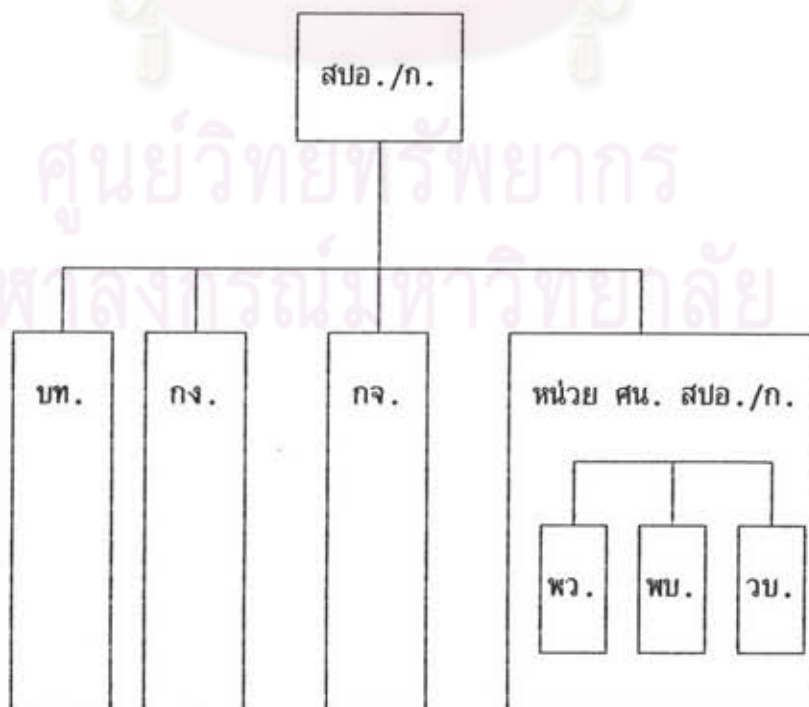
8. การถูกอิทธิพลครอบงำ ซึ่งบางกรณีผู้ตัดสินใจสั่งการต้องตกอยู่ภายใต้ อิทธิพลที่คอยบีบบังคับ ทำให้การตัดสินใจสั่งการไม่อาจดำเนินไปตามหลักตรรกวิทยา และ ความมีเหตุผลได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

โครงสร้างการบริหารและการจัดองค์การ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีโครงสร้างการบริหารองค์การแบ่ง เป็นงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่ และศึกษานิเทศก์ ซึ่ง หน่วยงานศึกษานิเทศก์มีฐานะเป็นหน่วยงานและมีโครงสร้างการบริหารภายใน แบ่งเป็น 3 งาน ดังแผนภูมิ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2524)

แผนภูมิที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารองค์การของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/ กิ่งอำเภอ



หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ จัดองค์การ
การบริหารภายในออกเป็น 3 งาน ดังนี้

งานที่ 1 พัฒนางานวิชาการ

งานที่ 2 พัฒนานิเทศการศึกษา

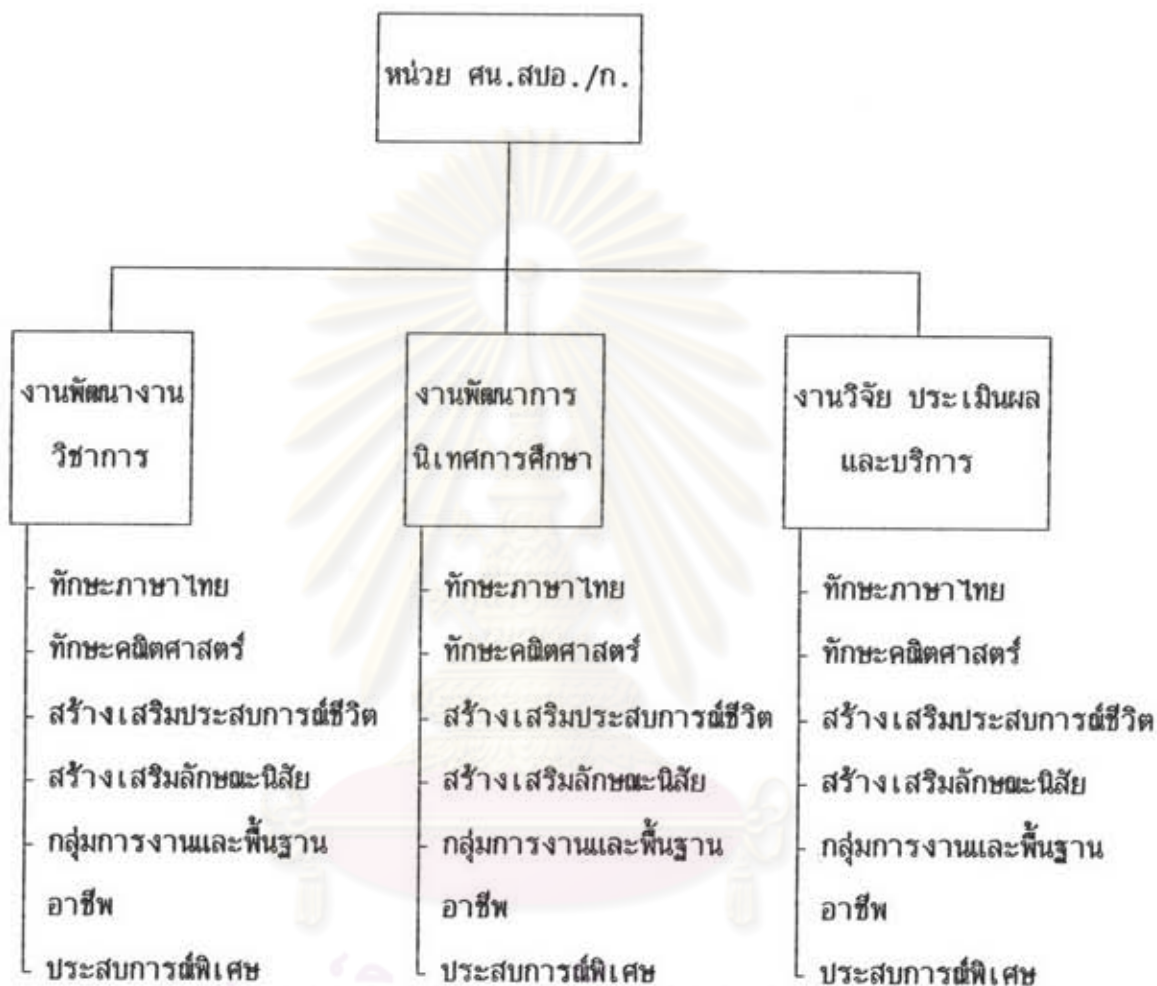
งานที่ 3 วิจัย ประเมินผล และบริการ

ให้แต่ละงานปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับก่อน
ประถมศึกษาและประถมศึกษา ตามหลักสูตร ตามกลุ่มประสบการณ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม
ประสบการณ์ปฏิบัติงาน/โครงการ โครงการและงานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอควรจัดบุคลากร
ปฏิบัติงานธุรการให้แก่หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์



หน้าที่ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ศึกษานิเทศก์เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2524 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2524 ซึ่งกำหนดให้มีศึกษานิเทศก์ 3 ระดับ คือ ระดับกรม มีหน่วยปฏิบัติงานเป็นหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระดับจังหวัด มีหน่วยปฏิบัติงานเป็นหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด/กรุงเทพมหานคร และระดับอำเภอ ปฏิบัติงานเป็นงานนิเทศการศึกษา สำนักงานประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

ในส่วนของงานนิเทศการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่ดังนี้

1. ร่วมวางแผนและดำเนินการนิเทศ แนะนำแก้ไข ปรับปรุงและติดตามผลการปฏิบัติงานกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนให้บังเกิดผลตามมาตรฐานทางวิชาการ และงานโครงการสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนเป็นพิเศษ ในเรื่องอนามัยโรงเรียน สุขศึกษา สายการศึกษา
2. เป็นวิทยากรประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ ตามความต้องการของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
3. ส่งเสริมให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนนิเทศการศึกษาได้
4. ส่งเสริมการทดลอง ค้นคว้า เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการใช้ นวัตกรรมทางการศึกษา
5. รวบรวมข้อมูลและสถิติทางการศึกษาของสถานศึกษาในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ ให้เป็นปัจจุบัน
6. วางแผนพัฒนาการศึกษาของอำเภอ/กิ่งอำเภอ
7. ประสานงานวิชาการระหว่างโรงเรียนกับกลุ่มโรงเรียน
8. ร่วมมือในการวิจัยและส่งเสริมการนำผลวิจัยไปใช้ในโรงเรียน
9. เสนอแนะการแต่งตั้งงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาของอำเภอหรือกิ่งอำเภอ

10. ศึกษาเพื่อเสนอแนะการจัดตั้งรวมหรือ เลิกล้มโรงเรียนภายในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ
11. การปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
12. ปฏิบัติงานโครงการพิเศษ
13. ปฏิบัติงานวิชาการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2524)

ต่อมาในปี พ.ศ.2533 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดหน้าที่และภารกิจของศึกษานิเทศก์ขึ้นมาใหม่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน และจัดองค์กรแต่ละระดับให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กรมการฝึกหัดครูกำหนด วิทยกเล็ก ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2524 และเพื่อให้สะดวกต่อการบริหาร และการใช้หลักสูตร ประถมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2533 ขึ้นแทน โดยกำหนดให้มีหน่วยงานปฏิบัติดังนี้

1. หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
 2. หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/กรุงเทพมหานคร
 3. หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาศึกษานิเทศก์/กิ่งอำเภอ
- (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2533)

โดยที่สำนักงานการประถมศึกษาศึกษานิเทศก์/กิ่งอำเภอ มีโครงสร้างการบริหาร องค์กรแบ่งเป็นงานบริหารทั่วไป งานการเงิน และพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่ และหน่วยศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นหน่วยศึกษานิเทศก์มีฐานะเป็นหน่วยงานทางวิชาการและมีโครงสร้างการบริหารภายในแบ่งเป็น 3 งานคือ

- งานที่ 1 งานพัฒนาวิชาการ
- งานที่ 2 งานพัฒนาการนิเทศการศึกษา
- งานที่ 3 งานวิจัยประเมินผลและบริการ

แต่ละงานจะปฏิบัติงานนิเทศศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ตามหลักสูตร ตามกลุ่มประสบการณ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มประสบการณ์ ปฏิบัติงาน/โครงการ และงานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยให้ศึกษานิเทศก์ที่ ทำหน้าที่หัวหน้างานปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบงาน ดังนี้

1. งานพัฒนางานวิชาการ

งานพัฒนางานวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษาของสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอได้เน้นถึงงาน 5 ลักษณะ คือ งานพัฒนาการเรียน การสอนระดับก่อนประถมศึกษา งานพัฒนาแนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อน ประถมศึกษา งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา งานพัฒนาหลักสูตรประถมศึกษา งาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานวิชาการ โดยได้กำหนดเป็นขอบข่ายของงานตาม หน้าที่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา

1. ศึกษาค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์เอกสาร คู่มือ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาเด็ก รูปแบบการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา แนวการจัด ประสบการณ์หรือหลักสูตรการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา

2. ประสานงาน รวบรวมข้อมูลการประเมินการจัดประสบการณ์ และเผยแพร่

3. ร่วมประชุมวางแผนการพัฒนาการเรียนการสอนระดับก่อน ประถมศึกษา กับสำนักงานการศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

4. เสนอแนะแหล่งศึกษา ค้นคว้า ทางวิชาการด้านการเรียน การสอนระดับก่อนประถมศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5. ำให้คำปรึกษา สาธิต แนะนำ เรื่องการเรียนการสอนระดับก่อน ประถมศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

6. ประสานงาน และ/หรือจัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และเป็นวิทยากรในเรื่องการเรียนการสอนระดับ ก่อนประถมศึกษา

7. ประสานกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา

1.2 งานพัฒนาแนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา

1. ประสานงานและร่วมจัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหารโรงเรียนครู และผู้เกี่ยวข้องกับแนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา
2. ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการใช้แนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
3. ติดตามผลการใช้แนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา
4. ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกลุ่มโรงเรียนโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาแนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษาให้เหมาะสมกับท้องถิ่น

1.3 งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา

1. ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีนี้เกี่ยวกับการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาและจัดทำเป็นเอกสาร เผยแพร่แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. รวบรวมข้อมูลการประเมินผลการเรียนการสอน ระดับประถมศึกษา เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน
3. ร่วมวางแผนการพัฒนาการเรียนการสอนระดับประถมศึกษากับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
4. เสนอแนะแหล่งศึกษาค้นคว้าทางวิชาการด้านการเรียนการสอนแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ให้คำปรึกษา สาธิต แนะนำเรื่องการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
6. จัดประชุม อบรม ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และเป็นวิทยากรในเรื่องการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา

7. ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ศึกษา ค้นคว้า พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ระดับประถมศึกษา

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ ส่งเสริมการเรียนการสอน

1.4 งานพัฒนาหลักสูตรประถมศึกษา

1. จัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในด้านหลักสูตรประถมศึกษา

2. ให้คำปรึกษา สาธิต แนะนำเรื่องการใช้หลักสูตรแก่ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. ติดตามผลการใช้หลักสูตร

4. ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น

1.5 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานวิชาการ

1. งานแนะแนวในโรงเรียน

2. งานประชาธิปไตยในโรงเรียน

3. โครงการสหกรณ์ในโรงเรียน

ฯลฯ

ขอขยายหน้าที่ในการปฏิบัติทุกงานจะมีงานอันดับสุดท้าย คือ การปฏิบัติงาน วิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

2. งานพัฒนาการนิเทศการศึกษา

การนิเทศศึกษานับว่าเป็นหน้าที่สำคัญโดยตรงของศึกษานิเทศก์ งานพัฒนา การนิเทศได้แบ่งงานออกเป็น 4 ลักษณะงานย่อย คือ งานพัฒนารูปแบบ เทคนิควิธี สื่อ และ เครื่องมือการนิเทศ งานสนับสนุนการนิเทศ และนิเทศภายในกลุ่มแก่โรงเรียน โรงเรียน

และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานพัฒนาการนิเทศการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์ งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดเป็นขอบข่ายของงานตามหน้าที่ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 งานพัฒนารูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อ และเครื่องมือการนิเทศ

1. รวบรวม รูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อ และเครื่องมือการนิเทศ
2. ให้มีการร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อ และเครื่องมือการนิเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
3. ศึกษาค้นคว้า รูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อ และเครื่องมือการนิเทศ
4. ทดลองใช้รูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อ และเครื่องมือการนิเทศ
5. ประเมินผลการทดลองและนำไปปรับปรุงแก้ไข
6. จัดทำเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อ และเครื่องมือการนิเทศ
7. ดำเนินการเผยแพร่ รูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อ และเครื่องมือการนิเทศ

2.2 งานสนับสนุนการนิเทศและเทคนิคภายในแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. ให้คำปรึกษา แนะนำ ในด้านการนิเทศและนิเทศภายในแก่กลุ่มโรงเรียน
2. ประสานงานเป็นวิทยากรและจัดประชุม อบรม สัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในด้านการนิเทศและนิเทศภายใน
3. ร่วมปฏิบัติงานนิเทศกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน
4. ส่งเสริมสนับสนุนเอกสาร คู่มือ สื่อ เกี่ยวกับการนิเทศและนิเทศภายในแก่กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

5. จัดกิจกรรมการนิเทศทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ

2.3 งานพัฒนาการนิเทศการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์

- กลุ่มทักษะภาษาไทย
- กลุ่มทักษะคณิตศาสตร์
- กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต
- กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย
- กลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ
- กลุ่มประสบการณ์พิเศษ

1. ประสานงานการศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ รูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อ และเครื่องมือการนิเทศ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละกลุ่ม ประสบการณ์

2. วางแผนร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนในการพัฒนาการนิเทศการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์

3. สรุปผลการนิเทศและรายงาน

2.4 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง

1. การนิเทศภายในโรงเรียน
2. นิเทศทางไกล
3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่ออาหารกลางวัน
4. ศึกษาเพื่อปวงชน (นาร่องขยายการศึกษาภาคบังคับ)

ขอขยายงานการปฏิบัติงานหน้าที่ทุกงานจะมีอันดับสุดท้าย คือ การปฏิบัติงาน วิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

3. งานวิจัยประเมินผลและบริการ

การวิจัยเป็นงานที่กำลังมีบทบาทต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างมาก และกำลัง ำให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นในระดับอำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ศึกษาพิเศษอำเภอมีหน้าที่รับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 8 งานย่อย คือ งานระบบข้อมูลและ

สารนิเทศทางการศึกษา งานจัดทำแผนพัฒนา งานวิชาการและการนิเทศ งานทดสอบ วัดและประเมินผล งานวิเคราะห์วิจัยการบริหารการนิเทศ และการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ งานมาตรฐานการศึกษา งานผลิตและจัดหาสื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ และเครื่องมือการนิเทศ งานห้องสมุดสื่อและงานส่งเสริมการจัดห้องสมุดและมุมหนังสือของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดเป็นขอบข่ายของงานตามหน้าที่ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 งานระบบข้อมูลและสารนิเทศทางการศึกษา

1. ประสานงานการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การพัฒนา การนิเทศ การวิจัยประเมินผล และอื่น ๆ ที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับหน่วยศึกษานิเทศก์ อำเภอ และจัดทำเพิ่มหรือแหล่งข้อมูล
2. วิเคราะห์ข้อมูลและสารนิเทศเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารการนิเทศและการเรียนการสอน
3. ประสานงานการประชุม อบรม สัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในเรื่องระบบข้อมูลและสารนิเทศ

3.2 งานจัดทำแผนพัฒนางานวิชาการและการนิเทศ

1. ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนา วิชาการและการนิเทศ
2. ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนางานวิชาการ และการนิเทศของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยให้ประสานสัมพันธ์กัน ทั้งระยะยาวและระยะสั้น

3.3 งานทดสอบ วัด และประเมินผล

1. จัดประชุม สัมมนา และเป็นวิทยากรในเรื่องการทดสอบ วัด และประเมินผลแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
2. จัดทำและส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนมีคลังข้อทดสอบ วัดผลและประเมินผลโดยร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดดำเนินการ



3. ให้คำแนะนำแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการทดสอบ วัด และประเมินผล

4. สร้างข้อทดสอบของอำเภอเพื่อนำไปใช้กับโรงเรียน โดยนำไปทดลองและปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

3.4 งานวิเคราะห์วิจัยการบริหารการนิเทศ และการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์

1. ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัย

2. วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหาร

3. วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์

4. ผลิตและเผยแพร่ผลการวิจัยทั้งในส่วนดำเนินการเองและของ

บุคคลหรือหน่วยงานอื่น แก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. ส่งเสริม สนับสนุนให้กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์วิจัยไปใช้

3.5 งานมาตรฐานการศึกษา

1. รวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาและปัญหา

อุปสรรค

2. ประสานงานการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานการ

3. ประสานกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ประเมินมาตรฐานการศึกษาด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนในสังกัดเพื่อศึกษาสถานภาพการศึกษา

4. ติดตามการดำเนินงานและให้คำแนะนำแก่หน่วยงานในสังกัดเกี่ยวกับมาตรฐานและการประเมินมาตรฐาน

3.6 งานผลิตและจัดหาสื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการและเครื่องมือการนิเทศ

1. ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกลุ่มโรงเรียนผลิตและจัดหาสื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการและเครื่องมือการนิเทศ
2. ประสานงานและหรือจัดประชุมอบรม สัมมนา และเป็นวิทยากรพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน
3. ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกลุ่มโรงเรียนผลิตสื่อต้นแบบต่าง ๆ

3.7 งานบริการและเผยแพร่สื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ

1. บริการ ให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน หรือหน่วยงานอื่นที่มาขอความร่วมมือในด้านสถานที่ อุปกรณ์ในการประชุม
2. สาธิต แนะนำ สื่อ เครื่องมือ และการใช้
3. เป็นศูนย์กลางติดต่อประสานงานกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในการบริการและเผยแพร่สื่อและเครื่องมือของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. จัดทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับสื่อ การเรียนการสอน บริหารงานวิชาการ และเครื่องมือการนิเทศแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.8 งานห้องสมุดสื่อและงานส่งเสริมการจัดห้องสมุดและมุมหนังสือ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

1. จัดให้มีห้องสมุดสื่อ ห้องสมุดและมุมหนังสือของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน
2. ให้ความแนะนำปรึกษาการจัดและดำเนินงานห้องสมุดสื่อ ห้องสมุดและมุมหนังสือในหน่วยงานในสังกัด
3. จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุด และหนังสือของหน่วยงานในสังกัด เพื่อเผยแพร่

3.9 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง

1. งานกลุ่มโรงเรียน
2. โครงการประเมินคุณภาพการศึกษา

ขอขยายหน้าที่ในการปฏิบัติทุกงานจะมีงานอันดับสุดท้าย คือ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรัชย์ เทียนขาว (2526) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการตัดสินใจสั่งการนั้น ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการวางแผนนั้นปฏิบัติในระดับมากทุกเรื่อง คือ มีการส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี จัดให้มีการวางแผนพัฒนาด้านวิชาการ พัฒนาด้านอาคารสถานที่และวางแผนกำลังคนในโรงเรียน สำหรับด้านการจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงานและด้านการประเมินผลนั้น การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

พรพิมล เขียวโพธิ์ (2526) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ระดับมากในเรื่องการตัดสินใจสั่งการโดยการปรึกษาหารือกับบุคลากรในโรงเรียน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการตัดสินใจสั่งการ ส่วนเรื่อง que ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ การตัดสินใจโดยใช้วิจารณญาณของตนเอง ในด้านการวางแผน ผู้บริหารมากในเรื่องส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน กำหนดนโยบายการสนับสนุนให้ฝ่ายต่าง ๆ จัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี การจัดทำแผนพัฒนางานด้านวิชาการ การวางแผน พัฒนอาคารสถานที่ การวางแผนกำลังคนในโรงเรียน เรื่องการจัดองค์การพบว่าผู้บริหารปฏิบัติมากในเรื่องการจัดให้มีโครงสร้าง

การบริหารงานของโรงเรียน การกำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียน การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติและมอบหมายกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม ในด้านการติดต่อสื่อสารพบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องการกำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน การแจ้งข่าวสารข้อมูลการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรโดยตรงให้ความสนใจกับคำร้องหรือรายงานของบุคลากร และเรื่องการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ในโรงเรียน ที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ เรื่องการจัดกิจกรรมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจพบว่าปฏิบัติมากในเรื่องการแถลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การให้คำปรึกษาหารือที่เป็นประโยชน์ การเสริมสร้างและบำรุงขวัญบุคลากร และการประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน ส่วนการใช้อำนาจบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่นั้นปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการประสานงานพบว่าปฏิบัติมากในเรื่องการช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน การจัดทำเอกสารเพื่อให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในโรงเรียน ที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ เรื่องการจัดให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน และเรื่องการประสานแผนของหน่วยงานภายในโรงเรียน สำหรับด้านการประเมินผลงาน ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง คือ เรื่องการประเมินผลงานของโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

สกล ความบุศย์ (2530) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 ผลการศึกษาพบว่า ด้านการตัดสินใจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคณะกรรมการก่อนการตัดสินใจสั่งการเป็นบางครั้ง ตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นหลัก การเสนอแนะการพิจารณาความคิดเห็นความชอบได้ศึกษาข้อมูลจากโรงเรียนเป็นหลัก มีการพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจและผลการตัดสินใจทำให้บุคลากรในกลุ่มพึงพอใจ ด้านการวางแผนนั้น การวางแผนมีการประชุมปรึกษาหารือ เตรียมการกำหนดนโยบาย แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนทางการศึกษาข้อมูล กำหนดแนวทางการประเมินผล และมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติ ด้านการจัดองค์การพบว่า มีการกำหนดให้มีอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ กำหนดแผนผังตำแหน่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดบุคลากรเข้าทำงานตามความเหมาะสมและปรับปรุงการจัด

ระเบียบงานอยู่เสมอ ด้านการติดต่อสื่อสารนั้น มีการกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร มีการใช้คำสั่งหรือรายงานมากที่สุด แจ้งข่าวสารให้บุคลากรทราบได้ทันกำหนดเวลา จัดประชาสัมพันธ์กลุ่มโรงเรียน การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นแบบทางการและมีความชัดเจนพอสมควร สำหรับการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจนั้น พบว่ามีการแถลงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ในกลุ่มได้เสนอความคิดเห็น จัดอบรมและมอบหมายงานตามความเหมาะสม มีการบำรุงขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ด้านการประสานงานมีการจัดทำกำหนดการเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในรอบปี และพิจารณาให้ความเห็นชอบกำหนดการของโรงเรียน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน สำหรับด้านการประเมินผลนั้นมีการเตรียมการจัดทำแบบประเมินผลก่อนดำเนินการ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผล ดำเนินการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการมากที่สุด และใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติมากที่สุด หลังจากประเมินผลแล้ว ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานสำหรับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยในด้านการตัดสินใจ การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผล ส่วนการวางแผนนั้นพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

คารง ลิมาภิรักษ์ (2533) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการการข้าราชการครู ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน คือการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลทำงาน การจัดองค์การ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และการประเมินผลงาน สำหรับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารนั้นมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในเรื่องการตัดสินใจสั่งการ การประสานงาน การจัดองค์การและการวางแผน ส่วนเรื่องการติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงานและการประเมินผลงานนั้นมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก

อมร อนันตรักษ์ (2536) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

โรงเรียนประถมศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 7 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน การประสานงาน และการประเมินผลงาน สำหรับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยที่สุดทุกข้อทุกด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน การประสานงาน และการประเมินผลงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย