



## บทที่ 2

### เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสภาพการบริหารงานของสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด เขตการศึกษา 6 นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาดาราน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
2. การบริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดและสมาคมผู้ปกครองและครู
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

#### ความหมาย

คำว่า "การบริหาร" โดยทั่วไปมักเข้าใจว่า หมายถึงการบริหารราชการ ซึ่งแท้จริงแล้วมิใช่เป็นเช่นนั้น หากแต่หมายถึงการบริหารงานทุก ๆ ด้าน และยังมีคำที่ใช้แทนกันได้บางโอกาส เช่นคำว่า "การจัดการ" ซึ่งมักเป็นที่เข้าใจว่า ถ้าพูดถึง "Administration" แล้วในความนิยมแพร่หลาย หมายถึงการบริหารราชการ หากเป็น "การจัดการ" หรือ "Management" หมายถึงการบริหารในวงการธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองคำนี้ใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน

ได้มีผู้ให้นิยามศัพท์ "การบริหาร" ไว้หลายท่าน เช่น

สมพงษ์ เกษมลิน (2514) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์ และศิลป์ การนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Herbert A. Simon (1976) กล่าวว่า การบริหาร คือศิลปะ  
ในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ

J.W. Getzels และ E.G. Guba (1976) ให้ความหมายของการ  
บริหารไว้ว่า การบริหารคือกระบวนการทางสังคมซึ่งสามารถมองได้ 3 ทางคือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้  
บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบ  
และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์  
ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์ หรือร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการแก้  
ปัญหาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุปผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าว  
ว่า การบริหารหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน  
เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ (4 M's) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่าง  
มีประสิทธิภาพ

สำหรับ "การศึกษา" ได้มีผู้ให้นิยามศัพท์ไว้หลายท่าน เช่นกัน ดังนี้

Carter V. Good (1959) กล่าวว่าการศึกษาหมายถึง

(1) การดำเนินการด้วยกระบวนการทุกชนิด ที่จะทำให้บุคคลพัฒนา  
ความสามารถในด้านต่าง ๆ พัฒนาทัศนคติ และพัฒนาพฤติกรรมอย่างอื่น ที่จัดเป็น  
ค่านิยมหรือคุณธรรม ที่จะ เป็นผลดีและเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่บุคคลนั้นเป็น  
สมาชิก

(2) กระบวนการทางสังคมที่ทำให้บุคคลได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม  
ซึ่งคัดเลือกไว้แล้ว หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการควบคุมเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
สิ่งแวดล้อมที่คัดเลือกหรือควบคุมโดยโรงเรียน เพื่อสร้างประสิทธิภาพทางสังคม  
หรือพัฒนาการส่วนบุคคลที่ดีที่สุดให้บุคคลเหล่านั้น

(3) วิชาซึ่งอย่างหนึ่งสำหรับครู หรือวิชาที่สอนหรือเตรียมบุคคลให้  
เป็นครู วิชาชนิดนี้มีสอนอยู่ในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย วิชาการศึกษาสอนเกี่ยวกับ



กับ จิตวิทยาการศึกษา ปรัชญา ประวัติการศึกษา หลักสูตร วิธีสอนวิชาเฉพาะ วิธีสอนทั่วไปการสอน การบริหาร การนิเทศการศึกษา และวิชาอย่างอื่นที่ครูควรรู้จักเป็นจำนวนมาก รวมความว่าเป็นวิชาทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเจริญงอกงามสำหรับอาชีพครู

(4) การศึกษาหมายถึงศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ในอดีตซึ่งรวบรวมไว้อย่างเป็นระเบียบสำหรับคนรุ่นใหม่นี้แต่ละรุ่น

George D. Spindler (1964) กล่าวว่า การศึกษาคือกระบวนการอย่างหนึ่งในการถ่ายทอดวัฒนธรรม การถ่ายทอดวัฒนธรรมดังกล่าวไม่ใช่วิธีถ่ายทอดทางเดียว ซึ่งมุ่งแต่จะให้ทุกคน มีแบบวัฒนธรรมเป็นพิมพ์เดียวกันหมด แต่เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่จะให้บุคคลแต่ละคน เป็นตัวของตัวเองในด้านรูปร่างภายนอก ทักษะ และบุคลิกภาพ ซึ่งหมายรวมทั้งความรู้ลึกลับนึกคิด ที่ตนคิดเขาวนปัญญา รูปร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม

Morris Van cleve (1961) กล่าวว่า

การศึกษา ในด้านความหมายทั่วไปหมายถึง การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองของมนุษย์ในทุก ๆ ด้าน การพัฒนาดังกล่าวจัดเป็นศิลปะ การศึกษาเป็นทั้งศิลปะในการร่วมมือกับธรรมชาติ และศิลปะในการปรับปรุงธรรมชาติ การร่วมมือกับธรรมชาติหมายความว่า การศึกษาช่วยพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของร่างกายให้มีทักษะดีขึ้น ในการนี้การศึกษาเป็นเพียงการช่วยให้มนุษย์มีสังจธรรมแห่งตนคือ การรู้จักตนเองอย่างแท้จริง ส่วนในเรื่องการปรับปรุงธรรมชาตินั้น การศึกษาช่วยผสมผสานและสร้างเพิ่มเติมไปจากที่ธรรมชาติให้ไว้เช่น การพัฒนาอุปนิสัย และบุคลิกภาพ เป็นต้น

David D. Apter (1966) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาไว้ว่า การศึกษาคือกระบวนการกระตุ้นความสนใจของบุคคลให้หันมาหาตนให้ทันสมัยและส่งเสริมให้บุคคลแสดงบทบาทต่าง ๆ ในการสร้างสังคมให้ทันสมัย

และ Theodore W. Shultz (1963) กล่าวว่า

การศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของมนุษย์ เป็นการลงทุนเพื่อประโยชน์ของตนเอง เพราะการศึกษาช่วยพัฒนาความสามารถ และความเจริญงอกงามต่าง ๆ ทั้งเด็กและผู้ใหญ่ต่างก็พลอยมีทักษะและความชำนาญเฉพาะอย่าง

โดยอาศัยการศึกษา นอกจากนี้การศึกษายังช่วยสร้างสถานภาพต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ทำให้มนุษย์รู้จักเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญที่สุดก็คือ การศึกษาช่วยทำให้บุคคลให้เป็นคน 3 ประเภทคือ (1) เป็นผู้ใช้สินค้าที่ตี้นปัจจุบัน (2) จะ เป็นผู้ใช้สินค้าที่ตี้นอนาคต (3) จะ เป็นผู้ผลิตสินค้าที่ดีเทียบพร้อมด้วยความสามารถและประสิทธิภาพในอนาคต

สรุปได้ว่า การศึกษาคือการพัฒนาความสามารถ ทศนคติ พฤติกรรม และค่านิยมหรือคุณธรรม เพื่อให้บุคคลเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน จะโดยเข้าเรียนในโรงเรียนหรือไม่ก็ตาม แต่การเข้าเรียนในโรงเรียนย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะโรงเรียนคัดเลือกสิ่งแวดล้อมให้ได้ดีกว่า รวดเร็ว และตรงวัตถุประสงค์ ทั้งของตนเองและสังคม การศึกษาอาจจัดเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมก็ได้ ทั้งนี้เพราะการศึกษามุ่งหมายที่จะเตรียมบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมคือครู วิธีการจัดการศึกษา อาจเป็นศิลปได้ทั้ง 2 ชนิดคือ ทั้งที่เป็นศิลปในการร่วมมือกับธรรมชาติ และศิลปในการปรับปรุงธรรมชาติ การศึกษาทำให้คนรู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเอง ทั้งเพื่อจะให้ตนเองเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้และ เพื่อให้ทันสมัย การศึกษาช่วยให้ บุคคลเป็นคนใช้สินค้าที่ดีและฉลาด ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยเตรียมบุคคลให้เป็นผู้ผลิตที่ดีในอนาคตอีกด้วย

เมื่อประมวลความเห็นของนักวิชาการด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน พอจะสรุปความหมายของคำว่า "การบริหารการศึกษา" ได้ดังต่อไปนี้

การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนา เด็กและเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้าน การสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่ เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในและนอกรักรเรียน

### ทรัพยากรทางการบริหาร

การบริหารไม่ว่าจะเป็นของราชการหรือเอกชนก็ตาม จำเป็นจะต้องมี



ทรัพยากรอันเป็นปัจจัยทางการบริหารงาน การบริหารการศึกษาก็ถือว่าเป็นการบริหารอย่างหนึ่งที่มีขอบเขตกว้างขวาง และสลับซับซ้อนไม่น้อยไปกว่าการบริหารอย่างอื่น ในการบริหารการศึกษาก็คือ 4M's เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ และปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณมาสนับสนุนการดำเนินงาน ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของหน่วยงาน ต้องสนองโครงการและแผนงาน และจะต้องมีระบบบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารการศึกษาได้แก่ 4M's (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2529)

1. กำลังคนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ พร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ
2. Money กำลังเงิน งบประมาณ
3. Materials วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการดำเนินงานการศึกษา
4. Management การจัดการ หรือการจัดระบบบริหาร และวิธีการที่ดี

William T.Greenwood (1965) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นทรัพยากรพื้นฐานสำคัญในการบริหารการศึกษา 7 ประการคือ

1. คน
2. เงินหรืองบประมาณ
3. วัสดุอุปกรณ์อาคารสถานที่
4. อานาจหน้าที่
5. เวลา
6. กำลังใจในการทำงาน
7. การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยพื้นฐานที่กล่าวมานี้ จะต้องมีความพร้อมบริบูรณ์ หาก

ขาดปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่อาจทำให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพเต็มที่  
ที่ได้

ในปัจจุบันทรัพยากรการบริหารการศึกษาได้พัฒนาไปอย่างกว้างขวาง  
อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานก็ยังเป็นหลักในการบริหารการศึกษา  
อยู่ตลอดเวลา

### กระบวนการบริหาร

โดยทั่วไป หมายถึง วิธีการบริหารงานโดยกำหนดขั้นตอนอย่างมีระบบ  
และสอดคล้องกัน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่าง  
ไรก็ตามได้มีผู้แสดงให้เห็นถึงแนวทางลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารไว้  
แตกต่างกัน เช่น

ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี (อ้างถึงในเจริญ วารวิจนกุล,  
2523) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย

1. การวางแผน
2. การดำเนินงาน
3. การประเมินผล

Henri Fayol (อ้างถึงในเจริญ วารวิจนกุล, 2523) มีแนวคิด  
คล้ายคลึงกับอาจารย์สาโรช ดังนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การบังคับบัญชาสั่งการ
4. การประสานงาน
5. การควบคุม

Luther Gulick (อ้างถึงในนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์,  
2525) กล่าวถึง กระบวนการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกด้วยอักษรย่อ  
ตัวต้นของคำว่า POSDCoRB คือ

1. Planning การวางแผน
2. Organizing การจัดองค์การ



3. Staffing การบริหารงานบุคคล
4. Directing การอำนวยการหรือการสั่งงาน
5. Co-ordinating การประสานงาน
6. Reporting การรายงาน
7. Budgeting การจัดงบประมาณ

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

1. Planning หมายถึง ความพยายามที่จะควบคุมอนาคต ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยการคาดคะเน ความเป็นไปได้ของการกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์

2. Allocation หมายถึง การได้มา และการจัดแบ่งทรัพยากรบุคคลและวัสดุให้สอดคล้องกับการวางแผนอย่างเหมาะสม

3. Stimulation หมายถึง พฤติกรรมการบำรุงขวัญบุคลากรทำให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ

4. Coordination หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ด้วยความสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล

5. Evaluation หมายถึง การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้กระบวนการบริหารทั้ง 5 ประการของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นแนวทางในการศึกษาสภาพการบริหารงานของสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด เขตการศึกษา 6 ตามหน้าที่ของสมาคมผู้ปกครองและครูโดยมีรายละเอียดของกระบวนการบริหาร 5 ประการดังต่อไปนี้

## การวางแผน

ลูเธอร์ กุลิค ให้ความหมายของการวางแผนว่า หมายถึงการวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน

ส่วน Henri Fayol (อ้างถึงในเมธี บิลันธนานนท์, 2525)

ได้กล่าวถึงการวางแผนว่า หมายถึงขบวนการที่ได้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน กำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้หมายความว่าในการปฏิบัติงานทุกอย่างจำเป็นต้องมีขอบข่ายวิธีการและกิจกรรมทุกอย่างที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การนั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2519) มีแนวความคิดเช่นเดียวกันกับนักการศึกษาต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว คือเห็นว่าการวางแผนหมายถึงการตัดสินใจเลือกวิธีการกระทำและสิ่งที่ควรจะทำปฏิบัติเอาไว้เป็นการล่วงหน้า คุณลักษณะของการวางแผนจะสำคัญอยู่ที่การคิดและการตัดสินใจ ที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด แผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารว่ามีคุณภาพดีอย่างไร

สำหรับความมุ่งหมายของการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไปนั้น สมบูรณ์พรธรรณภาพ (2521) ได้สรุปความมุ่งหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันแจ่มแจ้งร่วมกัน ซึ่งได้แก่ การอธิบายวัตถุประสงค์แผนงานทั่วไป และกำหนดการให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งร่วมกันว่า องค์การโดยรวมมุ่งหมายจะบรรลุถึงอย่างไร และต้องให้หน่วยงานได้ทำอะไร

2. เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบเขตของความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ การแจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้แจ่มแจ้ง เพื่อให้งานในหน้าที่ทุกตอนผสมผสานผนึกกับกิจ



กรรมที่ต่อเนื่องไม่ปะติดปะต่อกัน ไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้ำซ้อนหรือไม่มีการว่างงาน เพราะเจ้าหน้าที่ทำไม่ได้หรือขาดความรับผิดชอบ

3. เพื่อการกำหนดนโยบายอันชัดเจน ไม่กำกวม เนื่องจากนโยบายเป็นเครื่องชี้แนวทางและช่วยประสานงานให้แก่บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย ดังนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งของการวางแผน ย่อมได้แก่การกำหนดและแถลงนโยบาย ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่กำกวม สะดวกแก่การบริหาร

4. เพื่อเตรียมลู่ทางพิจารณาปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้า และเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อน ที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง ได้แก่ การพิจารณาขั้นตอนและลู่ทางในการประสานงานทั้งหลาย โดยพิจารณาจัดให้มีเจ้าหน้าที่และ เครื่องอำนวยความสะดวกและวัสดุที่จะใช้ได้ตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่มอบหมายไปเสร็จสิ้นลงตามกำหนดการ

5. เพื่อธำรงและรักษาไว้ซึ่งอำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ นั่นคือ การวางแผนงานที่ดียอมทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก มีอุปสรรคน้อย ฝ่ายบริหารย่อมไม่ต้องใช้อำนาจควบคุมมาก เมื่อมีการวางแผนงานที่ดีฝ่ายบริหารจะใช้อำนาจควบคุมเพียงเท่าที่จำเป็น และแน่ใจว่าจะได้รับผลขั้นสุดท้ายตามที่ต้องการ ตรงกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และโครงการที่อนุมัติไว้แล้ว

### หลักการของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญอันหนึ่งในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้น ในการศึกษาวิธีการบริหาร จึงควรจะได้ทราบถึงหลักสำคัญของ การวางแผน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมลิน (2519) ได้ให้หลักการที่สำคัญและควรคำนึงในการวางแผนไว้ดังนี้ คือ

1. จะวางแผนเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติ  
จัดทำ ขณะที่ได้เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก จากนั้นหัวหน้างานหรือ  
หัวหน้าองค์การอาจจัดวางแผนอีก
2. วัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า เราต้องการทำอะไร  
และจะจัดทำมากน้อยเพียงไร เพราะเหตุใด และต้องคำนึงถึงนโยบายเพื่อให้รู้  
จัก จะถือแนวปฏิบัติอย่างไร จึงจะเป็นไปตามแนวนโยบายที่วางไว้
3. ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เป็นอุปกรณ์ในการวางแผนสิ่ง  
เหล่านี้ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สถานที่ และเวลา เป็นต้น
4. วิธีการสำหรับปฏิบัติ นอกจากต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวแล้ว วิธี  
การต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อดำเนินการตามแผนให้ไปสู่ความสำเร็จ ก็ต้องระลึก  
ถึงด้วย
5. วิธีการสำหรับตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน เป็น  
สิ่งที่ละเอียดไม่ได้ แผนงานจะไร้ประโยชน์ถ้าปราศจากการควบคุมให้เป็นไป  
ตามแผน
6. รูปของแผน แผนควรจะใช้รูปใด ระยะสั้น ระยะยาว ระยะปาน  
กลาง หรือเป็นแผนพิเศษ
7. ข้อจำกัดที่อาจจะ เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานตามแผน เป็นต้น  
ว่า หากการปฏิบัติตามแผนจะต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกแล้ว จะได้  
รับความร่วมมือเพียงใด สภาพวัฒนธรรม ประเพณี สภาพภูมิศาสตร์ จะเป็น  
อุปสรรคเพียงใด
8. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนเป็นหน่วยงานใด และหน่วยงานใด  
เป็นหน่วยงานปฏิบัติตามแผน

#### ขั้นตอนการวางแผน

วิระพล สุวรรณันต์ (2525) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำแผน  
มี 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือการวางแผน ----->การนำแผนไปปฏิบัติ ----->  
ประเมินผล ----->บรรลุวัตถุประสงค์หรือ EOP (End of Plan)  
การวางแผนเป็นกระบวนการเริ่มแรกของการวางแผน จากนั้นจึงนำ



ใบปฏิบัติการประเมินผล หมายถึงการทดสอบดูว่า การวางแผนกับการนำแผนไปปฏิบัติตรงกันหรือไม่ ถ้าตรงกันแสดงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือ End of Plan แต่ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์แสดงว่าจะต้องมีการ Re Planning หรือการจัดทำแผนใหม่

ในบรรดา 3 ขั้นตอน แต่ละตอนจะแสดงถึงกาลเวลาที่ต่างกัน เช่น ขั้นการวางแผน (planning) แสดงถึงขั้นอนาคตกาล (Ex Ante) อนาคตกาลจะคู่กับความไม่แน่นอน (Uncertainly) ดังนั้นการจัดทำแผนก็คือการลดความไม่แน่นอน ถ้าสามารถลดความไม่แน่นอนได้มากเพียงใด แผนก็จะมีค่าใช้ได้ ได้มากเพียงนั้น ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นปัจจุบันกาล (On-going) ส่วนขั้นประเมินผล (Evaluation) เป็นอดีตกาล (Ex Post)

แต่เดิมมีการประเมินผลเฉพาะตอนสุดท้ายของโครงการ หรือแผนซึ่งเรียกว่า Ex-Post Evaluation ซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากมาก ต่อมาได้มีการพัฒนาการประเมินออกมาอีกสองขั้นตอน คือ การประเมินก่อนทำโครงการ (Appraisal) คือการประเมินก่อนที่จะนำแผนมาปฏิบัติ หรือบางครั้งมักจะรู้จักในนามของคำว่า Feasibility Study หรือการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนหรือโครงการ และมีการประเมินระหว่างแผน - โครงการ เรียกว่า On-going Evaluation หรือรู้จักกันในนามของ Monitoring and Control หรือการติดตามผล

#### ประโยชน์และโทษของการวางแผน

แผนงานเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ ช่วยในการบริหารงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ แต่ก็มีโทษเช่นกัน พุสดี สัตยมานะ (2514) ได้กล่าวถึงประโยชน์และโทษของการวางแผนไว้ดังนี้

ประโยชน์ของแผนงาน คือ

1. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยมีระเบียบ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2. การทำงานตามแผนงานย่อมเป็นการง่าย และสะดวกแก่การปฏิบัติ

3. ช่วยในการบริหารงานเป็นไปโดยสอดคล้องกับความต้องการ มีการประสานงาน มีการตรวจสอบและควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมีแผนงาน ช่วยให้มีภารกิจหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานตามอารมณ์และความเคยชิน

5. การมีแผนงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ความต้องการของฝ่ายบริหาร

โทษของแผนงาน คือ

1. ถ้าการวางแผนเป็นไปโดยไม่รอบคอบ โดยไม่คำนึงว่าแผนและกำหนดการต่าง ๆ นั้น จะมีความสำคัญถึงกับต้องวางแผนหรือไม่แล้ว การมีแผนก็ไม่จำเป็นเพราะจะเป็นการสิ้นเปลือง ทั้งคน วัสดุ และเวลา

2. การมีแผนงานจะทำให้เจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ลงไปพลาดโอกาสที่จะวางแผนงานของตน เพื่อแสดงออกถึงสมรรถภาพของแต่ละคน ยิ่งกว่านั้นเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่อาจจะยึดมั่นอยู่กับแผนงานเกินไป จนกระทั่งเจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ไม่มีโอกาสจะใช้ความคิดริเริ่มให้เป็นประโยชน์แก่ราชการได้

3. การวางแผนเป็นการวางแผนดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้มีการปฏิบัติและเห็นผลในอนาคต จึงอาจมีการผิดพลาดได้เสมอ

สรุป การวางแผนเป็นศาสตร์เกี่ยวกับกระบวนการของการบริหาร และเป็นอันดับแรกของกระบวนการบริหารงาน เป็นความพยายามที่จะควบคุมอนาคต ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการด้วยการคาดคะเนความเป็นไปได้ของการกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์ แล้วกำหนดงานที่จะต้องทำ วิธีที่ทำ และจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงาน

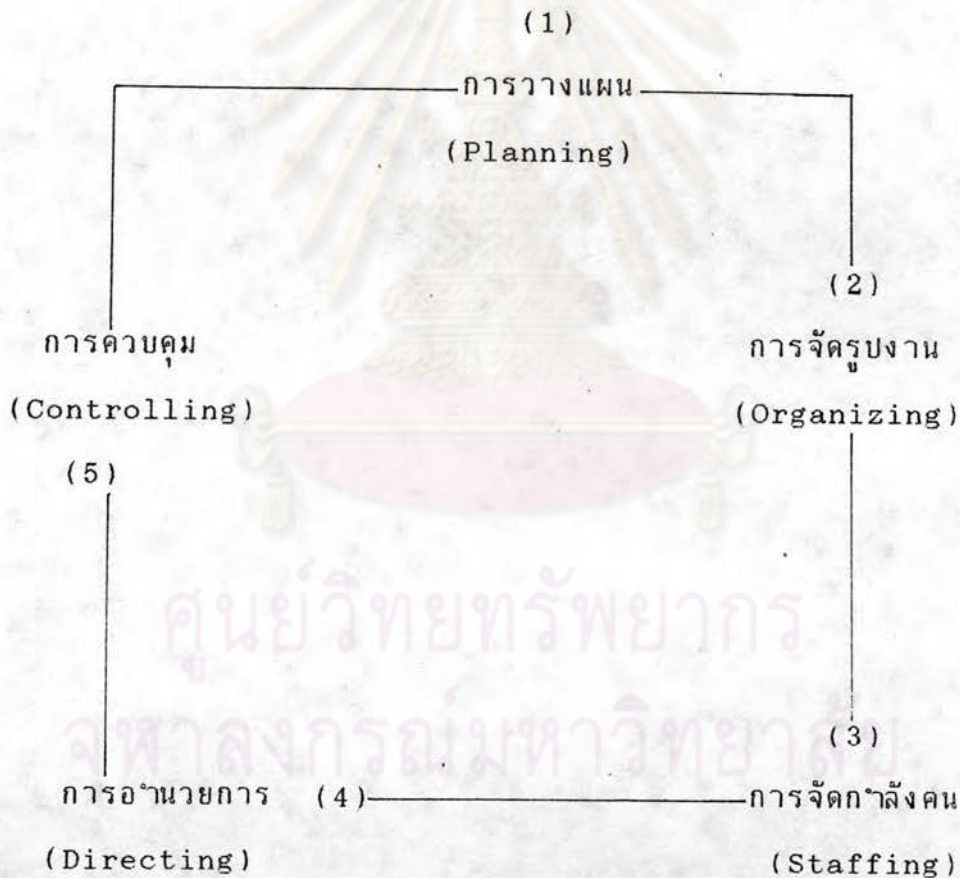
#### การจัดสรรทรัพยากร

สิ่งที้องค์การทุกประเภทต้องการเป็นอย่างยิ่ง ก็คือเทคนิควิธีการจัดการงานที่ดีและเหมาะสม ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลผลิต บริการ และผลตอบแทนในระดับที่สูงที่สุด หัวหน้างานที่ดีจะต้องอยู่



ในฐานะที่จะรู้เป็นอย่างดีว่าหน่วยงานของตนในขณะนั้น มีทรัพยากรทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้หัวหน้างานก็จะต้องรู้ดีเป็นที่แน่ชัดต่อไปอีกว่า วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือความต้องการของการจัดการงานในหน่วยงานของตนนั้น คืออะไรอีกด้วย

มณู วงศ์นารี (ม.บ.ท.) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดสรรทรัพยากรว่ามี 5 ขั้นตอนดังนี้



จะเห็นได้ว่า การที่ทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายนั้น ก็โดยอาศัยกระบวนการจัดการ (Management Process) ซึ่งมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ว่าอะไรที่จะต้องทำก่อนและอะไรต้องทำหลัง แต่มิได้หมายความว่า จะต้องเป็นการแน่นอนตายตัวเสมอไป

1. การวางแผน มีสาระสำคัญที่ต้องพิจารณาอยู่หลายอย่าง คือต้อง  
 คว้า วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของหน่วยงานหรือองค์การมีอย่างไรเสียก่อน จะ  
 ได้วางแผนและโครงการคล้อยตามไปอย่างถูกต้อง

2. การจัดรูปงานองค์การ ซึ่งเป็นขั้นของการเตรียม และจัด  
 รวบรวม "งาน" เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การไปอย่างดี รายละเอียดใน  
 ขั้นนี้ก็คือ การจัดทำเป็นรูปโครงสร้างขององค์การ (Organization  
 Structure) การจัดสถานที่ทำงานเหมาะสมกับลักษณะงาน และผู้ปฏิบัติงาน  
 ตลอดจนผู้ที่มาติดต่อกับงานหรือไม่เพียงใด มีคำบรรยายลักษณะงาน ขอบเขตอำนาจ  
 หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ และยังต้องมีการบ่งถึงคุณสมบัติของ  
 ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้นด้วย

3. การจัดกำลังเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นขั้นของการสรรหาและเลือกหาคน  
 ที่มีความรู้ความสามารถ มาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ รวมทั้งการจัด  
 สลายงานด้วย

4. การอำนวยความสะดวก นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะมีผลต่อการ  
 จูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มที่ เช่น การวินิจฉัยสั่งการ และการออกคำสั่งที่ดีที่ถูก  
 นั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้า  
 หมายขององค์การ และหัวหน้างานต้องเข้าใจว่า การที่จะมีการประสานงานที่ดี  
 นั้น ต้องมีความร่วมมือร่วมใจ และความสอดคล้องของเวลาเกิดขึ้นเสียก่อน เพื่อ  
 ป้องกันการเกิดข้อขัดแย้งและเกิดงานล่าช้า

5. การควบคุม ในกระบวนการงานนั้น ถ้าขาดการควบคุมเสียแล้ว  
 เราจะไม่สามารถทราบได้ว่า งานที่ทำงานนั้นเสร็จไหม ถ้าเสร็จเสร็จแบบไหน  
 "มีประสิทธิภาพ" หรือ แบบ "ผักชีโรยหน้า-ขายผ้าเอาหน้ารอด" ดังนั้นหัวหน้า  
 งานจึงต้องใช้วิธีควบคุมที่ดีที่ถูกต้อง เพื่อทำการตรวจสอบ และตรวจตราดูว่า ผล  
 งานที่ทำงานนั้นออกมาดีหรือไม่ดีอย่างไร โดยใช้เทคนิคการประเมินผลงานต่าง ๆ  
 มาใช้ในการควบคุม

กล่าวโดยสรุป การจัดสรรทรัพยากรเป็นความพยายามที่จะทำให้  
 ทรัพยากรที่มีอยู่แปรสภาพเป็นผลผลิตหรือบริการ ที่ดีมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย  
 หรือวัตถุประสงค์ โดยอาศัยกระบวนการจัดการ การจัดสรรทรัพยากร หมายถึงถึง



การได้มาและการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และไม่ใช่มนุษย์ ให้สอดคล้องกับการวางแผนอย่างเหมาะสม

### การกระตุ้นหรือการจูงใจ

คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักของการบริหารนั้น มีความเกี่ยวเนื่องผูกพันและพึ่งพาอาศัยกันอยู่เสมอ แต่ในบรรดาทรัพยากรหลักทั้ง 4 อย่างนี้ นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความสนใจและถือว่าคุณ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการบริหารจะดีมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารนั้น ๆ จะสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในเรื่องของกระตุ้นหรือการจูงใจนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านแสดงทัศนะไว้ ดังนี้

สมพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2527) ได้ให้คำอธิบายการจูงใจไว้ว่า

สิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล และสิ่งจูงใจที่จะให้กับคนแต่ละคนนั้น อาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการและลักษณะประเภทของบุคคล สิ่งจูงใจอาจจะเป็นในด้านวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ เป็นโอกาสในการทำงานใหญ่ ๆ สภาพทางกายอันเป็นสิ่งพึงปรารถนา ทัศนะทางงาน ห้องทำงานดี ๆ เป็นต้นด้านอุดมคติในการทำงาน ความดีความชอบทางสังคมที่ไม่มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรภาพ เป็นโอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง หรือสภาพของลักษณะงานที่ท้าทายให้อยากทำ สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการศึกษาและสำรวจลักษณะบุคลิกของคน ที่ร่วมกันทำงานและนำมาเป็นเครื่องกระตุ้นมอบให้แต่ละคนตามความต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ให้ความหมายของการจูงใจได้ว่า

การจูงใจ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจหมาย

ถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจ อาจจะมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ

ความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้นตามที่ Abraham H. Maslow (1954) ได้กำหนดไว้ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ฯลฯ ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งจะต้องตอบสนองความต้องการของแต่ละคน โดยการคำนึงถึงรายได้ของบุคลากรในหน่วยงานที่จะ ไปแสดงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานนี้

2. ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ในองค์กร ความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการทางสังคมเป็นอันดับต่อไป ความต้องการทางสังคมนี้นี้หมายถึงความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับความ เป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ต้องการให้บุคคลในหน่วยงานยอมรับในความสำคัญของตน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม รวมทั้งความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งในหน่วยงาน

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามนึกคิด เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ที่คนนึกอยากจะเป็น อยากจะได้ คือเป็นความสำเร็จขั้นสูงสุดที่ตนตั้งความปรารถนาเอาไว้



ดังนั้น การสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรจะได้นำความต้องการของมนุษย์ตามที่มาสโลว์ได้กล่าวไว้ ทั้ง 5 ชั้นนี้ ไปพิจารณาชี้ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

ภิญโญ สาร (2526) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 5 ประการด้วยกันคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ สิ่งจูงใจประเภทนี้ถ้าผู้รับได้รับไปเฉย ๆ โดยไม่ทราบว่าเป็นค่าตอบแทนอะไร หรือขาดการสรรเสริญประกอบ ผลที่จะจูงใจให้เขาทำงานดีขึ้นมีน้อย และถ้าบางคนได้รับบางคนไม่ได้รับ หรือได้รับไม่เท่ากัน จะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบ มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายน้ำใจ มากกว่าจูงใจให้ทำงาน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้จะมีประโยชน์ทางจูงใจให้ทำงานดีขึ้น เหมาะสมที่จะให้กับบุคคลที่อยู่ในสภาพอึดอัดทางวัตถุ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็นก็จัดว่าเป็นสิ่งจูงใจเช่นกัน

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียนที่ดีจะช่วยทำให้โรงเรียนน่าอยู่ ถ้าครูทุกคนมีความสามัคคีกัน ครูทุกคนอยู่ในฐานะทัดเทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ครูไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ครูจะมีความร่วมมือกันทำงานอย่างขยันขันแข็ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารควรหาทางให้การพบปะสังคมนานโรงเรียนเป็นไปอย่างมิตรให้มากที่สุด

5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้นและสร้างความรู้สึกรักเกิดกับครูทั้งหลายว่า ตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน หรือมีส่วนในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญ ๆ ของโรงเรียน

สมพงษ์ เกษมสัน (2517) ได้กล่าวถึงการสร้างเสริมขวัญและ  
การจงใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่  
ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึงความรู้สึกหรืออา  
รมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ  
ดังนั้นทัศนคติจึง เป็นสิ่งสำคัญ ประการแรกที่จะควรจะได้รับ การเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่  
บุคคลในทุหน่วยงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้าง เครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการ  
ปฏิบัติงาน เช่น จัดระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความ  
ดีความชอบ เพราะการสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การ เพื่อประโยชน์  
ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความล่าเอียงและข้อครหาอันจะ เป็นทางนำไปสู่  
การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้
3. เงินเดือนและค่าจ้าง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้ส่วนลัดระหว่างเงิน  
เดือน ค่าจ้างกับงาน จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และจะทำให้ขวัญ  
ในการทำงานเสื่อมทรามลง
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญจะ เกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรพอใจใน  
งานที่ทำ ถ้างานนั้นได้เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของ  
ตนเองมาก ดังนั้น การที่จะมอบหมายงานให้บุคคลใดทำนั้น ควรจะเป็นงานที่เขา  
พอใจ เพื่อจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นวิธีจูงใจในการทำงานที่ดีอีกวิธีหนึ่ง
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม  
(Social group) เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น กลุ่มผู้สนใจงานอดิเรก  
ต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจจะ เข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เมื่อคนในกลุ่ม  
สามารถรวมกันได้ ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านี้ผสมกัน  
ได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลถึงขวัญโดยรวม  
ขององค์การด้วย
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่ง  
จูงใจที่ทำให้ขวัญดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความนับถือซึ่งกัน  
และกัน ผู้บังคับบัญชามิพึง เห็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจ



คร้าน ต้องคอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป การกระตุ้นหรือการจูงใจหมายถึงพฤติกรรมการบำรุงขวัญบุคลากรให้มีกำลังใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ

### การประสานงาน

การประสานงานเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีที่จะสร้างให้เกิดการประสานงานขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องขจัดปัดเป่าบรรเทาข้อขัดแย้งในหน่วยงานให้ลดน้อยลง หรือหมดสิ้นไป

เนื่องจากสภาพปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานมักมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมาก ดังนั้นการประสานงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และแฝงอยู่ในทุกองค์การและขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้งานทั้งหลายประสานกันและบรรลุเป้าหมายให้สอดคล้องกันตามเวลาที่กำหนดได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) ได้ให้ความหมายว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กันในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

Luther Gulick (1936) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึงการประสานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้ง แต่ทุกหน่วยงานจะทำงานประสานกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

William T. Greenwood, (1965) กล่าวว่า การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า การประสานงานเป็นเครื่องของความร่วมมือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะทางใจ เป็นสำคัญ ดังนั้น ข้อตกลงขั้นปฐมของการประสานงานคือ "จิตใจ" อันหมายถึงความร่วมมือและ เมื่อเกิดความร่วมมือแล้ว การดำเนินงานให้สอดคล้องก็จะติดตามมาโดยนัยนี้ จึงอาจให้ความหมายของการประสานงานได้ดังนี้ว่า "การประสานงานคือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้"

#### ความมุ่งหมายของการประสานงาน มีดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการประสานงานที่สำคัญคือ การช่วยให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าการประสานงานของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายไม่สอดคล้องต่อกัน ก็จะทำให้ทำงานไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ
2. การประสานงานที่ดี จะต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดและรอบคอบ ตลอดจนทั้งมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลาพอสมควร
3. ลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน การขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การเดียวกันอาจเกิดได้ทุกขณะ เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นผลประโยชน์หรือความเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจไม่ตรงกับแนวปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การความสับสนของงานก็อาจจะก่อให้เกิดการก้าวก้าวและขัดแย้งกันได้ง่าย ฉะนั้น การประสานงานที่ดีย่อมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี ไม่มีการก้าวก้าวซึ่งกันและกัน อันจะเป็นชนวนให้เกิดการแตกร้างและเป็นผลเสียหายแก่งาน



ในการประสานงานที่จะให้ได้ผลดีและบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคทางการบริหารเข้ามาช่วย เพื่อให้ลดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความสะดวก สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึง เทคนิคการร่วมมือประสานงานไว้ดังนี้

1. การจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน คือการจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวท้าวและซ้ำซ้อนกัน

2. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อหรือการสื่อสารเป็นวิธีของการประสานงานที่สำคัญมาก เพราะฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันมิให้การสื่อสารไปรวมอยู่ ณ จุดหนึ่งจุดใดโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานล่าช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อ นั้น มีการป้อนกลับ (Feed back) และเป็นการติดต่อสองทาง (two-way communication) หรือไม่ด้วย

3. การใช้คณะกรรมการคือจัดให้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี

4. การใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการควบคุมงบประมาณ การบัญชีที่คุมการใช้จ่าย หรือวิธีควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

5. การติดต่อสอดส่องทั้งภายในและภายนอก การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องเวลาว่าหน่วยงานใดมีความเที่ยงตรงลับพลันเพียงใดในการดำเนินงาน

6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ในบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจจะทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ ดังนั้นการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการก็สามารถนำมาใช้ได้เป็นบางกรณี

7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ งานบางชนิดมีลักษณะพิเศษหรือ เป็นงานที่ซับซ้อน ลับสน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจไม่ประสบผล สำเร็จ จึงต้องเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ และความสำเร็จของงาน ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ไปติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

8. การจัดให้มีการชุมนุมผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้ทราบโดยชัดเจนถึงงานที่กระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง ซึ่ง มีความจำเป็นมากเพื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหญ่ ๆ นอกจากนั้นยังอาจใช้การประชุมหรือการประชุมนี้ให้เป็นประโยชน์แก่การประสาน งานโดยปริยายได้ เพราะความสนิทสนมเป็นกันเอง อันเกิดจากการชุมนุม สังสรรค์นั่นเอง

9. การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีความ เข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และมีกำลังใจ รักงาน ความสำเร็จของการพัฒนาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรผู้บังคับ บัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไรสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

10. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน รับไปเพื่อปฏิบัติจัดทำนอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้ บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคี ธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

นพพงษ์ บุณยจิตราดุลย์ (2527) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานให้มี ประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมพงษ์ เกษมสิน คือ

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้เป็นระเบียบแบบแผน
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารที่

ชัดเจน

3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้ เกี่ยวข้องได้ทราบ



4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่มีคุณภาพ
6. มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ มีความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งได้ประชุมกันเป็นประจำ
8. มีการเขียนโครงการ แผนงาน วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ทุกคนได้ทราบ
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์อันดี
10. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจ มีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ

จะเห็นได้ว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมอันหนึ่งของกระบวนการบริหารที่จะทำให้กระบวนการบริหารต่าง ๆ ได้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นการประสานกิจการด้านต่าง ๆ ด้วยความสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล

#### การประเมินผลงาน

ในการบริหารงาน กระบวนการประเมินผลงานมีความจำเป็นที่จะช่วยในการตรวจสอบงานที่กำลังทำอยู่ และประเมินความสำเร็จออกมาเป็นระยะ ๆ เพื่อควบคุมมิให้การดำเนินงานพลาดเป้าหมายไป และให้สำเร็จผลตามระยะเวลาที่คาดการณ์เอาไว้ การประเมินผลยังเป็นแรงกระตุ้นอีกอันหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่า ผู้บริหารยังมีความเอาใจใส่ในงานอยู่ตลอดเวลา สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่า หมายถึงการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น

ขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาทุกระยะและการประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้ออกกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

กฤษฎี สาธร (2519) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่า คือการตรวจประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

#### ความจำเป็นของการติดตามผลและประเมินผลงาน

การติดตามควบคุมงานและการประเมินผลงานเป็นเรื่องที่จะต้องทำกับบุคคลบางครั้งผู้ควบคุม ผู้ประเมินผลกับผู้ถูกควบคุม ผู้ถูกประเมิน อาจมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกันได้ง่าย จึงจำเป็นต้องใช้หลักจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันไป อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีความยากลำบากดังกล่าว การควบคุมและการประเมินผลก็ยังจำเป็นต้องมีอยู่ เพราะ

1. เพื่อผู้บริหารงานจะได้ทราบว่า งานที่มอบหมายไว้ดำเนินไปตามแผนหรือไม่
2. เพื่อต้องการทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการที่ดีเพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
4. เพื่อทราบอุปสรรคต่าง ๆ
5. เพื่อประเมินผลงานว่า ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อนำผลหรือข้อมูลไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งผลสะท้อนย้อนกลับให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
8. เพื่อช่วยเร่งรัดแนะนำ
9. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานว่ามีได้ถูกทอดทิ้ง



10. เพื่อประเมินผลจากข้อมูลและเก็บเป็นสถิติไว้เปรียบเทียบกับงาน  
คราวต่อไป

หลักและขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่  
ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล

5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์  
วิธีการควบคุมและประเมินผลงานโดยทั่วไป อาจจะใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานโดยตนเองหรือผู้แทน
2. ให้รายงานการปฏิบัติและผลที่ได้เป็นระยะ ๆ
3. ใช้ตารางกำหนดของแผนงานเพื่อเปรียบเทียบว่างานช้าหรือเร็ว  
เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป
4. มีผู้รับผิดชอบเป็นผู้ควบคุมประเมินผลงานโดยตรง
5. กำหนดแบบฟอร์มให้รายงานตามความเหมาะสม  
(กรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์, 2521)

ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีข้อโต้แย้ง เกิดขึ้นระหว่าง  
ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้น ผู้ประเมินจึงควรระมัดระวังและพึงถึงข้อ  
ต่อไปนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องได้รับความเห็นชอบ  
จากผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชามี  
หน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนั้น แม้จะมี  
เพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และก่อให้เกิด  
ทัศนคติไม่ลงงามต่อการประเมินผลและปฏิบัติงานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว

จะต้องยึดถือนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้น แบบประเมินผล การปฏิบัติงานนั้นจะไม่สัมฤทธิ์ผล

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความคิดเห็น ขอบมาใช้ ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบ และวิธีการโดยย่อแก่ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อ ป้องกันการเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงานด้วยกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การแจกแจงและอื่น ๆ ต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการ พิจารณาความดี ความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรจะมีลักษณะ เป็นไปในทาง สอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่อง ผิดพลาด ประการใด อันเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้เจ้า ตัวทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

กล่าวโดยสรุป การติดตามและประเมินผลงาน เป็นกระบวนการ บริหารงานที่ควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามตามแผนงาน โครงการที่กำหนด และบอกให้ทราบถึงผลงานที่ปรากฏว่า ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียง ใด ในกรณีที่ผลงานมิได้เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารก็มีโอกาสที่จะใช้ปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การติดตาม และประเมินผล หมายถึงการตรวจสอบประสิทธิผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุตาม เป้าหมายที่วางแผนไว้มากน้อยเพียงใด

**การบริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดและสมาคมผู้ปกครองและครู**

#### การบริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด

โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติจัดประเภทเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่หรือใหญ่่มาก เปิดทำการ สอนนักเรียน 2 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ผู้



บริหารโรงเรียนมีตำแหน่ง เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนและมีผู้ช่วยผู้บริหาร 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายวิชาการ สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีสมาคมผู้ปกครองและครู จะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของสมาคมผู้ปกครองและครูด้วย

การจัดการเรียนการสอน แบ่งเป็น 8 ระดับ

1. ระดับก่อนประถมศึกษา มีหลักสูตร 2 ปี คือ ชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 เป็นการจัดการศึกษาแบบมีระบบ รับเด็กอายุ 4-5 ปี เข้าเรียน เน้นการฝึกความพร้อมให้แก่เด็กเป็นสำคัญ

2. ระดับประถมศึกษา เป็นหลักสูตร 6 ปี คือ ชั้นประถมปีที่ 1-6 จัดการศึกษาตามหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521

ในแต่ละระดับสายชั้น จะมีครูทำหน้าที่หัวหน้าสายชั้นรับผิดชอบงานทุกด้านในสายชั้นของงาน และประสานงานกับหัวหน้าสายชั้นอื่น ๆ โดยเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารโรงเรียนมาถ่ายทอดให้คณะครูในสายชั้นทราบ และนำไปปฏิบัติ รวมทั้งต้องรายงานผลต่อฝ่ายบริหารโรงเรียนเป็นประจำทุกเดือน จึงถือได้ว่า ครูหัวหน้าสายชั้น เป็นผู้มีความสำคัญ รองจากฝ่ายบริหารโรงเรียน และถือเป็นตัวแทนของคณะครูได้เป็นอย่างดี เพราะ เป็นตำแหน่งที่ได้รับมาจากการเลือกตั้ง

การบริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ใช้รูปแบบของการบริหาร การประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ซึ่งในพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ได้แบ่งโครงสร้างของระบบบริหารการประถมศึกษาออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับกลุ่มโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527)

การบริหารและจัดการโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในปัจจุบัน โรงเรียนถือเป็นหน่วยงานย่อย หน่วยงานหนึ่ง จึงจำเป็นต้องยึดถือระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น ๆ และจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติดังกล่าวแล้วและตาม

หลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ. 2521 ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามนโยบายใน  
แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา  
(พ.ศ. 2525-2529) ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับแผนพัฒนาท้องถิ่นด้วย

การที่โรงเรียนจะสามารถบริหารและจัดการโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ประสงค์ดังกล่าวได้นั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำ  
หาแนวทางในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและการปฏิบัติของครู "ซึ่งตาม  
ระเบียบกลุ่มโรงเรียนได้กำหนดไว้ 6 งาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
แห่งชาติ, 2527) คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานธุรการและการเงิน
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน"

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการและ  
กระทรวงมหาดไทยได้ร่วมกันวิจัย และประเมินผลประสิทธิภาพของการประถมศึกษา  
ศึกษา โดยกำหนดดัชนีที่เป็นตัวชี้ประสิทธิภาพการศึกษา 4 ประการ ได้แก่  
สัมฤทธิ์ผลของนักเรียน โอกาสทางการศึกษา กลไกในการจัดการประถมศึกษา  
และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง  
โรงเรียนกับชุมชนไว้ว่า ประสิทธิภาพของการศึกษามีได้จำกัดอยู่ภายใน  
ระบบการศึกษาเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมไปถึงความสัมพันธ์ของระบบการศึกษา  
กับระบบอื่น ๆ ในสังคม ซึ่งในที่นี้พิจารณาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ  
ชุมชน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนกับชุมชนเป็นความสัมพันธ์ที่แยกออกจากกันไม่ได้  
จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าตั้งโรงเรียนโดยไม่มีชุมชนอาศัยอยู่  
โรงเรียนก็ไม่สามารถตั้งอยู่ได้ ในเวลาเดียวกันถ้ามีชุมชนแต่ไม่มีโรงเรียน  
ชุมชนนั้นจะได้รับการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร โรงเรียนจะ  
ดำเนินการไปตามลาพังอย่างโดดเดี่ยว โดยมีได้คำนึงถึงสภาพการณ์ท้องถิ่นที่  
โรงเรียนตั้งอยู่ไม่ได้ เพราะชีวิตของนักเรียนย่อมผูกพันอยู่กับวัฒนธรรม พื้นเพ



ชีวิต ความเป็นอยู่ของผู้ปกครองนักเรียนอย่างซับซ้อน ฉะนั้น โรงเรียนที่ด้อยมาหา วิชาความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดี ที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิตในชุมชนในอัตรา ที่เหมาะสม ในฐานะที่โรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมซึ่งตั้งอยู่ด้วยความเชื่อถือ และความร่วมมือของประชาชน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จึงควรมีบทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2527)

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้พิจารณา เห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นหน้าที่ หรืองานอย่างหนึ่งของ โรงเรียนทุกโรงเรียน ดังนั้น สำนักงานจึงได้กำหนดคำทำงานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนเป็นงานหนึ่งใน 6 งาน ดังกล่าวแล้ว

#### สมาคมผู้ปกครองและครู

#### ความจำเป็นในการจัดตั้ง

คุณหญิงเพ็ญ ตรีตราชู (อ้างถึงในวรรณรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์, 2519) ได้ชี้ให้เห็นความจำเป็นในการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครูไว้ดังนี้

1. สมาคมผู้ปกครองและครู สามารถเชื่อมโยงผู้ปกครองและครูให้พบปะกัน เพื่อให้ครูได้รู้จักเด็ก และรู้ถึงสภาพความเป็นอยู่ทางบ้าน
2. สมาคมผู้ปกครองและครู สามารถทำให้ผู้ปกครองได้ทราบเรื่อง การเรียน ความประพฤติ และความเจริญงอกงามของเด็กที่โรงเรียน
3. สมาคมผู้ปกครองและครู สามารถให้ความรู้แก่ผู้ปกครอง ในวิธีการอบรมสั่งสอน เด็กตามหลักจิตวิทยาสำหรับเด็ก
4. เพื่อให้ผู้ปกครองและครูได้ร่วมมือกันพัฒนาตัวเด็ก

สรุปได้ว่าสมาคมผู้ปกครองและครูจัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาตัวเด็กเป็นสำคัญ โดยการประสานความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน ครู กับผู้ปกครองนักเรียน

#### ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

สำหรับประเทศไทยและต่างประเทศได้มีการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครอง และครูคือ เมื่อปี พ.ศ. 2496 โรงเรียนสตรีประจำจังหวัดกาญจนบุรี ขอจด

ทะเบียนสมาคมผู้ปกครองและครูเป็นแห่งแรกในประเทศไทย และใน พ.ศ. 2498 โรงเรียนสตรีวิทยาได้ขอจดทะเบียนเป็นสมาคมที่สอง ทั้งสองสมาคมนี้เป็นสมาคมที่ก่อตั้งขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเวลาต่อมาได้มีการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครูขึ้นอีกเป็นจำนวนมาก ทั้งโรงเรียนราษฎร์และโรงเรียนรัฐบาล

นักการศึกษาผู้บุกเบิกงานสมาคมผู้ปกครองและครูมาตั้งแต่แรกเริ่ม คือ คุณหญิงกรรทอง สุรัสวดี ท่านมีความสนใจพยายามเผยแพร่การจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครูในโรงเรียนต่าง ๆ ทั้งยังให้คำปรึกษาและชักชวนให้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่เห็นความสำคัญ และประโยชน์ที่จะได้รับจากสมาคม เมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ได้มีการจัดตั้งสภาผู้ปกครองและครูขึ้นทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางระหว่างสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ คุณหญิง กรรทอง สุรัสวดี ได้รับเชิญเป็นประธานสภาผู้ปกครองและครูคนแรกของประเทศไทยและ ปัจจุบันสำนักงานสภาผู้ปกครองและครูอยู่ที่ตึกครุสัมพันธ์ ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร

ในด้านความเป็นมาของสมาคมผู้ปกครองและครูต่างประเทศนั้น สมาคมผู้ปกครองและครูในหลาย ๆ ประเทศ มีจุดประสงค์ที่จะร่วมมือและให้ความสนอกกับโรงเรียนเป็นอย่างมาก สมาคมผู้ปกครองและครูมีขึ้นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา เมื่อ ค.ศ. 1897 จากความคิดริเริ่มของเบอร์เนีย และ เฮิร์ท วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครูเพื่อช่วยเหลือเด็ก ๆ สมาคมผู้ปกครองและครูที่จัดตั้งขึ้นในชุมชนชนบทนั้น ได้กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะพยายามดึงดูดสนใจของผู้อุปการคุณ ครู ผู้บริหารโรงเรียนและประชาชนทั่วไป คือ การทำงานเกี่ยวกับสวัสดิภาพเด็ก

ระยะแรกนั้นในแต่ละรัฐ สมาคมผู้ปกครองและครูจะรวมกันเรียกว่า สภาก (Council) โดยสภานี้มีจุดมุ่งหมายที่จะพยายามปรับสภาพแวดล้อมของเด็กในโรงเรียน ในบ้านให้ดีขึ้น สภาผู้ปกครองและครูนี้จะ เป็นตัวแทนของชุมชนเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าจะมีปัญหามากเพิ่มขึ้น เช่น การปรับปรุงสภาพโรงเรียนโดยทั่ว ๆ ไป การให้โอกาสทางการศึกษา การขยายบริการของห้องสมุด การควบคุมความประพฤติที่ไม่ดีของเด็ก การวางแผนดำเนินงานของสมาคมผู้ปกครองและครู เกิดจากความร่วมมือของครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนนั้น ๆ



กับผู้ปกครอง ซึ่งมีทั้งการระวังรักษา การป้องกัน การจัดการศึกษาและการแนะแนวเด็ก สมาชิกของสมาคมผู้ปกครองและครูจะมีการพบปะอภิปรายปัญหากันทุกเดือน ซึ่งการอภิปรายดังกล่าวจะมีผลดีต่อเด็กและผู้แทนของสมาคมฯ จะเป็นผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมือง

ส่วนระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสมาคมผู้ปกครองและครูนั้น สภาผู้ปกครองและครู (The National Congress of Parents and Teachers) จะเป็นผู้กำหนดสมาชิกของสมาคมฯ จะให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริหาร (The National Board of Managers) ซึ่งจะออกกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม

สำหรับการจัดกิจกรรมของสมาคมผู้ปกครองและครู มีหลายประเภท เช่น แผนงานในเรื่องความปลอดภัยของเด็ก ทูนาในการฝึกอบรมครู การจัดหาอาหารกลางวันสำหรับเด็ก การดูแลสุขภาพอนามัยของเด็กในเวลาสอน การดูแลรักษาโรคให้แก่วัยเด็ก นอกจากนี้สมาคมฯ ยังมีส่วนในการวางแผนงานของโรงเรียนและจัดโปรแกรมการเรียน การวางแผนหลักสูตร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของชุมชนในท้องถิ่นที่จะให้การสนับสนุนโรงเรียน การดำเนินงานของสมาคมผู้ปกครองและครู ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ จะไม่เป็นลักษณะทางการค้า โครงการต่าง ๆ ของสมาคมจะมีอยู่ในหนังสือ American Education Week (Book Week) หนังสือรายสัปดาห์ The March of Dimes และ United Nations Day อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู คือ เพื่อช่วยเหลือเด็ก ๆ ซึ่งวัตถุประสงค์นี้มีมานานกว่าครึ่งศตวรรษ และยังไม่เคยเปลี่ยนแปลงเลย พอจะสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพเด็ก และวัยรุ่นทั้งที่บ้านและในโรงเรียน
2. เพื่อยกระดับชีวิตในครอบครัว
3. ช่วยเหลือทางด้านกฎหมายการดูแล การให้สวัสดิการเพื่อเด็กและเยาวชน
4. ให้บ้านและโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้พ่อแม่และครู ได้ร่วมกัน เพื่อดูแลเด็ก
5. เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างนักการศึกษาและผู้นำชุมชน

เพื่อช่วยเหลือในด้านร่างกาย จิตใจ สังคม การศึกษา และศาสนา

จึงเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายสำคัญก็ยังคงอยู่ที่การร่วมมือกันระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชนในการพัฒนาเด็กและเยาวชน ซึ่งเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียนโดยทั่วไป เมื่อระยะเวลาผ่านไปกว่าปีที่แล้วมา ที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมีทิศทางเปลี่ยนไปจากเดิม คือ เพื่อเพิ่มสวัสดิการของครูและนักเรียน สนับสนุนทางการศึกษาด้านอุปกรณ์การเรียน การสอน ด้านอาคารสถานที่ และการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน เหตุผลที่ทำให้วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครูเปลี่ยนไปก็เพราะ ภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละโรงเรียนต้องดิ้นรนหาทางออกช่วยตนเอง โดยพยายามดึงเอาความร่วมมือของผู้ปกครองเข้ามาช่วย ดังนั้นบทบาทของสมาคมผู้ปกครองและครู ในปัจจุบันจึงเน้นหนักทางด้านสวัสดิการที่ให้แก่ครูและนักเรียนมากกว่าจะวิเคราะห์ปัญหาของนักเรียนเหมือนเช่นที่เคยปฏิบัติมา การดำเนินงานของสมาคมผู้ปกครองและครูไม่จำเป็นต้องมีแผนงานตายตัว แต่มีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้เปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม กิจกรรมของสมาคมผู้ปกครองและครูย่อมแตกต่างกันไปตามประเภทของโรงเรียนที่สมาคมนั้นมีความสัมพันธ์อยู่ งานของสมาคมผู้ปกครองและครูควรริเริ่มขึ้นจากงานภายในโรงเรียนก่อน แล้วจึงค่อยพัฒนาวิธีและกระบวนการให้มีประโยชน์ต่อสังคมกว้างขึ้น สมาคมผู้ปกครองและครูต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันในสวัสดิภาพของบ้าน โรงเรียนและชุมชน

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของสมาคมผู้ปกครองและครู จึงควรคำนึงถึงสภาพและสถานการณ์ของโรงเรียนแต่ละแห่งซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนประเภทใดควรจะทำบริการอะไร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการช่วยเหลืออย่างรีบด่วน วัตถุประสงค์หลักของสมาคมควรมุ่งถึงเรื่องสวัสดิการสำหรับนักเรียนเป็นหลักใหญ่ ส่งเสริมกิจกรรมของโรงเรียนรวมทั้งชื่อเสียงด้วย ในส่วนสวัสดิการของนักเรียนต้องคำนึงถึงอาคารสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อุปกรณ์การเรียน ตลอดจนสุขภาพของนักเรียน สวัสดิการของครูและที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (ประไพรัตน์ โภมราภ, 2515) ดังได้กล่าวแล้วว่าวัตถุประสงค์ของสมาคม



ผู้ปกครองและครูแต่ละแห่งไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับ ความต้องการของโรงเรียน และสมาคมผู้ปกครองและครู นรา บุญยุติริ (2518) อดีตประธานสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ของสมาคมผู้ปกครองและครู มี 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้รู้จักเด็กดีขึ้น ด้วยการศึกษากุมารวิทยา (Child Study) และการศึกษาสำหรับบิดามารดา (Parent Education)

2. ร่วมมือกับโรงเรียนและองค์การอื่น ๆ ในการฝึกอบรมเด็ก ร่วมกับครูและนักการศึกษา

3. ควบคุมและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่เด็ก

นอกจากนั้น ประไพรัตน์ โมราภ (2515) กล่าวว่า สมาคมผู้ปกครองและครูในประเทศไทยควรวางวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมสวัสดิการของเด็กในโรงเรียน

2. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนกับชุมชน

3. เพื่อช่วยจัดหาวัสดุอุปกรณ์การศึกษาให้แก่โรงเรียน

4. เพื่อกระตุ้นเตือนให้ผู้ปกครองมีความสนใจต่องานของโรงเรียน ต่อการสอนของครู ต่อการเรียนของเด็ก และเพื่อช่วยให้โรงเรียนได้ตระหนักถึงความมุ่งหมายของการสอน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. เพื่อให้ประสบการณ์ในด้านการศึกษาแก่ผู้ปกครอง ซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีที่พึงประสงค์ในด้านการศึกษาโดยทั่วไป โดยเฉพาะในด้านที่จะปรับปรุงให้การศึกษแก่เด็ก

6. เพื่อช่วยเหลือสวัสดิการแก่ครูและครอบครัว

ส่วน ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่า สมาคมผู้ปกครองและครู มีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้ คือ

1. เพื่อช่วยให้ผู้ปกครองมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน

2. เพื่อความร่วมมือที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน ในการให้การศึกษแก่เด็ก

3. เพื่อให้ผู้ปกครองมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครู ในเรื่อง ที่เกี่ยวกับการสอน และการเรียน เพื่อช่วยให้นักเรียนแต่ละคนเรียนดีขึ้น

4. เพื่อสร้างมติมหาชนให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับวางแผน กำหนดนโยบาย และประชุมปรึกษาหารือในเรื่องที่เกี่ยวกับ บ้าน โรงเรียน และชุมชน ซึ่งจะ ช่วยให้การศึกษารองท้องถิ่นเจริญขึ้น

5. เพื่อสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ ก็ตาม ที่มีทางจะปรับปรุง การศึกษา และสภาพสังคมของท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยให้การเรียนของเด็กได้ผลดี ซึ่งสอดคล้องกับ พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2521) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของสมาคมผู้ปกครองและครู มีดังนี้คือ

1. เพื่อช่วยให้ผู้ปกครองมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงาน และปัญหาของโรงเรียนได้ดีขึ้น

2. เพื่อความร่วมมืออันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน ในการจัดการ ศึกษาให้แก่เด็ก

3. เพื่อให้ผู้ปกครองมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครู ในเรื่อง ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อช่วยให้นักเรียนแต่ละคนเรียนดีขึ้น

4. เพื่อช่วยส่งเสริมสวัสดิภาพของนักเรียนและ เด็กทั่วไป ในบ้าน โรงเรียน และชุมชนนั้น ๆ

5. เพื่อจะได้มีการปรึกษาหารือ และวางนโยบายในเรื่องที่เกี่ยวกับ บ้าน โรงเรียน และชุมชน ซึ่งจะช่วยให้การศึกษารองท้องถิ่นเจริญยิ่งขึ้น

6. เพื่อสนับสนุนแนวความคิดในอันที่จะช่วยปรับปรุงให้การศึกษาและ สภาพสังคมของท้องถิ่นนั้น ๆ เจริญก้าวหน้าไปด้วยดี

สำหรับจุดมุ่งหมายของสมาคมฯ สุพิชญา อีระกุล (2521) กล่าวว่า สมาคมผู้ปกครองและครูจัดตั้งขึ้นเพื่อเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน ครูและผู้ปกครอง เพื่อประโยชน์ที่นักเรียนจะได้รับ ดังนั้นจุดมุ่งหมายของสมาคมผู้ ปกครองและครู ควรมีดังนี้

1. เพื่อรักษาผลประโยชน์ของเด็ก ส่งเสริมสวัสดิการและการ สงเคราะห์ทางการศึกษา

2. เพื่อพัฒนาความเข้าใจของผู้ปกครองในจุดประสงค์ กิจกรรม



และปัญหาของโรงเรียน

3. เพื่อให้การแลกเปลี่ยนความเข้าใจระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียนง่ายขึ้น

4. เพื่อสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อโครงการ เพื่อความต้องการของเด็กและเยาวชน ทั้งในบ้าน โรงเรียนและชุมชน

5. เพื่อให้มองเห็นงานที่บ้าน และโรงเรียนเท่าๆกัน

6. เพื่อสนับสนุนการกระทำของโรงเรียน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างทางการศึกษาและสภาวะทางสังคมที่ดี

จากวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของสมาคมผู้ปกครองและครูที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า สมาคมผู้ปกครองและครูนั้น ตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียน เพื่อต้องการช่วยเหลือและจัดสวัสดิการให้นักเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยทำหน้าที่ส่งเสริมความเข้าใจอันดี แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างผู้ปกครองและครูให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือในการศึกษาของนักเรียน แก้ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน และอบรมนักเรียนให้ดีขึ้น ส่งเสริมสวัสดิการของนักเรียน ครู และสมาชิกให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน และให้ความร่วมมือประสานงานกับองค์การ สมาคม มูลนิธิ และบุคคลภายนอก

ส่วนการดำเนินงานของสมาคมผู้ปกครองและครู มีตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญ คือฝ่ายบริหารของสมาคม ประกอบด้วย ประธานสมาคมหรือนายกสมาคม รองประธานหรืออุปนายก เลขานุการ และเหรัญญิก (กัญญา สาธ, 2526) และมีตำแหน่งอื่นอีกด้วยก็ได้ เจ้าหน้าที่ทุกคนไม่มีเงินเดือน การประชุมไม่มีการเบิกเงินค่าเบี้ยประชุม ผู้เป็นสมาชิกเสียค่าบำรุงไม่มากนัก รายได้ของสมาคมควรมาจากเงินอุทิศเพื่อการกุศล หรือหารายได้จากการจัดงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ระเบียบในการรับและจ่ายเงิน ให้เป็นหน้าที่ของที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกทั้งหมดเป็นผู้กำหนด รายจ่ายส่วนมากเกี่ยวกับการซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนต่าง ๆ ให้โรงเรียน เพื่อช่วยโรงเรียนให้มีอุปกรณ์พอเพียง การประชุมมีอย่างน้อยเดือนละครั้ง และควรจัดนอกเวลาราชการ ส่วนมากนิยมเวลาหลังราชการ

หรือหลังเลิกเรียนประจำวัน แผนการจัดกิจกรรมของสมาคมผู้ปกครองและครูอาจแตกต่างกันไปตามประเภท ระบบและรูปแบบของโรงเรียน และคณะกรรมการของสมาคมแต่ละชุด กิจกรรมโดยทั่ว ๆ ไป มักจะออกมาในลักษณะ การประชุมกันเป็นรายเดือน วิธีการนี้จะทำกันอย่างมีระเบียบแบบแผน นับตั้งแต่การเชิญประชุม ซึ่งประกอบด้วย การรายงานของคณะกรรมการ การพูดหรืออภิปราย และสรุปผลการประชุม มีการสังสรรค์กันระหว่างสมาชิกของสมาคม ช่วยให้สมาชิกได้ทราบความเป็นไปและผลการดำเนินงานของสมาคม จัดโครงการ และบริการพิเศษบางอย่าง (Special Projects and Services) โครงการและบริการพิเศษจัดในรูปของการหารายได้เพื่อบำรุงสมาคมฯ บ้าง บำรุงโรงเรียน บ้าง และจัดเพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษาของโรงเรียน เป็นบางกรณี เช่น จัดบริการอาหารกลางวัน จัดห้องสมุด จัดสนามเด็กเล่น (สุพิชญา อีระกุล, 2521)

การจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู นอกจากจะมีประโยชน์ต่อนักเรียนโดยตรงแล้ว ยังมีส่วนช่วยในการสนับสนุนให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการจัดการแผนการสอน ประโยชน์ของสมาคมผู้ปกครองและครู มีดังนี้

1. สมาคมผู้ปกครองและครู มีส่วนช่วยโรงเรียนในด้านการพัฒนาเด็ก โครงการให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ในด้านการเรียนการสอน จัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ มาเพิ่มเติม รวมทั้งจัดหาเงินทุนและสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับนักเรียนและครู นอกจากนี้แล้ว ยังเป็นประโยชน์ในด้านการบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ คือช่วยในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน (สุวิทนา ภวภูตานนท์, 2514)

2. เป็นสื่อกลางให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาคมและของโรงเรียน ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (สุพิชญา อีระกุล, 2521)

### หน้าที่ของสมาคมผู้ปกครองและครู

สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย (2530) ได้สรุปหน้าที่ของสมาคมผู้ปกครองและครูไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมความเข้าใจอันดี แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ ระหว่างผู้ปกครองและครู



2. ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการศึกษาของนักเรียน การแก้ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนและอบรมนักเรียนให้ดีขึ้น
3. ส่งเสริมสวัสดิการของนักเรียน ครู และสมาชิก
4. ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน
5. ให้ความร่วมมือประสานงานกับองค์การ สมาคมมูลนิธิ และบุคคลภายนอก

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าสมาคมผู้ปกครองและครูตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ และต้องการทำงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นส่วนใหญ่ นักเรียนจะได้รับการสอนและคำแนะนำที่ดีถ้าสมาคมผู้ปกครองและครูและทางโรงเรียนทำงานร่วมกันได้ผลดีสมาชิกของสมาคมผู้ปกครองและครูต้องเข้าร่วมกับคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมกันอภิปรายเสนอแนะจุดประสงค์และเป้าหมายการสอนของโรงเรียน สิ่งที่สมาคมผู้ปกครองและครูสามารถทำได้มากคือการให้ความช่วยเหลือแนะนำในด้านการศึกษาเสนอแนะการแก้ปัญหาการสอน ตลอดจนช่วยเหลือทางด้านการเงินให้แก่โรงเรียน สมาคมผู้ปกครองและครูจะเป็นตัวประสานให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครอง และครูความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและครูจะช่วยให้ครูได้รู้จักพื้นฐานของนักเรียน ครูสามารถให้การอบรมสั่งสอนแก่นักเรียนตรงกับความต้องการ ส่วนผู้ปกครองก็จะเข้าใจอุปสรรคและปัญหาในการให้การศึกษา พร้อมทั้งจะให้การร่วมมือกับโรงเรียน ดังนั้นในฐานะที่โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดเป็นสถาบันทางสังคมที่รัฐบาลจัด เพื่อให้บริการการศึกษาแก่เยาวชนให้ได้รับการศึกษา มีความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถจึงต้องเชิญ บุคคลในท้องถิ่นต่าง ๆ ที่มีความสามารถและสนใจในการจัดการศึกษา เข้ามาร่วมกับทางโรงเรียนในรูปของสมาคมผู้ปกครองและครูเพื่อจะได้เป็นกำลังเสริมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

พ.ศ. 2505 สุตจิตต์ หนูนักดี (2505) ได้ศึกษาความมุ่งหมายวิธี

การจัดตั้ง การดำเนินงาน อุปสรรค และประโยชน์ของสมาคมผู้ปกครองและครู โดยส่งแบบสอบถาม และโดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมาคมผู้ปกครองและครู 7 แห่ง แห่งละ 1 คน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือ โรงเรียนประถมสาธิตวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม โรงเรียนมัธยมสาธิตวิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน โรงเรียนสตรีวิทยา โรงเรียนปทุมคงคา โรงเรียนวัดนิมมานนรีและโรงเรียนวัดรางบัว ผลของการสำรวจก็คือ แต่ละสมาคมมีวัตถุประสงค์ วิธีการจัดตั้ง การดำเนินงาน และประโยชน์ที่ได้รับจากสมาคมผู้ปกครองและครู คล้ายคลึงกัน รายละเอียดภาคปฏิบัติแตกต่างกันออกไป อุปสรรคที่พบเป็นส่วนมาก คือ ผู้ปกครองมาร่วมประชุมในการดำเนินงานของสมาคมฯ น้อย ประโยชน์ที่ทางโรงเรียนได้รับคือ การบริหารโรงเรียน สมาคมฯ จัดหาเงินทุนมาทำอุปกรณ์การเรียนการสอน และให้ความร่วมมือในการแก้ไขความประพฤติของนักเรียน

พ.ศ. 2509 มงคลวรรณ ทองสุขโขทัย (2509) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจบทบาทของสมาคมผู้ปกครองและครูในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการดำเนินงาน ความคิดเห็นของครูและผู้ปกครองในการจัดตั้งสมาคมฯ ปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ได้รับจากสมาคมผู้ปกครองและครูในระดับมัธยมศึกษา โดยส่งแบบสอบถามไปยังครูและผู้ปกครองใช้กลุ่มตัวอย่าง 4 สมาคม คือ สมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนสตรีวิทยา โรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม โรงเรียนสวนกุหลาบ และโรงเรียนเซนต์คาเบรียล ผลการศึกษา คือ การจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครูในโรงเรียนเป็นผลดี และมีประโยชน์ต่อการศึกษา ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในกิจกรรมของสมาคมฯ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของสมาคมฯ ดี ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานคือ ความร่วมมือของผู้ปกครองในการจัดดำเนินงานยังมีน้อย ข้อเสนอแนะคือ ก่อนจัดตั้งสมาคมฯ ควรมีการพบปะระหว่างผู้ปกครองและครู เพื่อวางโครงการในการจัดตั้งสมาคมฯ อย่างรัดกุม ควรมีการพบปะระหว่างผู้ปกครองและครู เพื่อวางโครงการในการจัดตั้งสมาคมฯ อย่างรัดกุม

พ.ศ. 2514 เกกิงศักดิ์ พัฒน (2514) ได้ศึกษาเรื่อง การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการศึกษาประชาบาล และได้สรุปเกี่ยวกับอุปสรรคของ



การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ไว้ดังนี้

1. ประชาชนขาดความรู้และความเข้าใจในเรื่องการศึกษา
2. ประชาชนขาดความสนใจ ทั้งนี้เพราะประชาชนเคยชินกับการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางมานาน ซึ่งระบบนี้ทำให้ประชาชนเชื่อว่า กิจการทุกอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับประชาชนส่วนรวม เป็นเรื่องของรัฐบาล
3. เกิดจากการบริหารงานของส่วนกลาง ซึ่งควบคุมท้องถิ่น และโรงเรียนมากเกินไป และไม่สนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2514 สุวิทนา ภวภูตานนท์ (2514) ได้ศึกษาบทบาท และปัญหาของสมาคมผู้ปกครองและครู ในโรงเรียนประถมศึกษาในพระนคร-ธนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมา บทบาท ความต้องการของสมาชิกและปัญหาของสมาคมผู้ปกครองและครูระดับประถมศึกษา โดยส่งแบบสอบถามไปยัง 4 สมาคม คือ โรงเรียนประถมสาธิตวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร โรงเรียนสาธิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม) โรงเรียนวัดพลับพลาชัย โรงเรียนราชวินิต ผลของการวิจัยพบว่า การก่อตั้งเริ่มจากคณะกรรมการสวัสดิการของโรงเรียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสวัสดิการครู นักเรียน กิจกรรมของสมาคมที่สำคัญ คือ จัดหาเงินทำอุปกรณ์การเรียนการสอนให้แก่โรงเรียน ให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน ทางด้านการดำเนินงานได้รับความร่วมมือจากสมาชิกพอสมควร ปัญหาของสมาคมฯ คือ ขาดกำลังเงินในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะแก่สมาคมว่า สมาคมฯ ควรมีการประเมินผลงานเป็นประจำทุกปี

พ.ศ. 2518 วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ (2518) ได้ศึกษาบทบาทของสมาคมผู้ปกครองและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาท ความต้องการปัญหาของสมาคมผู้ปกครองและครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยส่งแบบสอบถามไปยัง 15 สมาคม ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของสมาคมฯ มีผลต่อการบริหารโรงเรียน เพราะส่งเสริมสภาพการเรียนการสอน และส่งเสริมสวัสดิการครูและนักเรียน นโยบายของสมาคมฯ คือ ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ระหว่างครู และผู้ปกครอง เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองดี ความต้องการของสมาชิก คือ ต้องการให้สมาคมฯ จัดกิจกรรมส่งเสริม

ความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองและครู และนักเรียนให้มากขึ้น ความร่วมมือของสมาชิกจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีการร่วมมือในกิจกรรมของสมาคมฯ ให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ การดำเนินงานของสมาคมฯ บรรลุผลพอสมควร ปัญหาของสมาคมฯ คือผู้ปกครองไม่ให้ความร่วมมือ และสมาชิกเสนอให้สมาคมฯ จัดหน่วยงานประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ

พ.ศ. 2518 สุวิช แก้วเกษ (2518) ได้ศึกษาเรื่องงานบริหารการศึกษานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และได้สรุปผลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหาร ให้ความคิดเห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนพอสมควร มีผู้ปกครองเป็นส่วนน้อยที่มาติดต่อกับโรงเรียน เนื่องจากประชาชนทั่วไปมีทัศนคติต่อโรงเรียนที่ว่า ผู้ปกครองมีหน้าที่ส่งเด็กมาเรียนเท่านั้น ส่วนเรื่องอื่น ๆ โรงเรียนต้องหาทางดำเนินการเอง ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ควรจะได้มีการเชิญผู้ปกครองนักเรียนมาประชุม เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนให้ดีขึ้น
  2. คณะครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองน้อยมาก เนื่องจากผู้ปกครองมีฐานะยากจน มีภาระเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ มีโรงเรียนเป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่ประชาชนให้ความร่วมมือดีพอสมควร
  3. ผู้ปกครองนักเรียน ได้ให้ความคิดเห็นว่า ผู้ปกครองส่วนใหญ่พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเสมอ ถ้าหากโรงเรียนต้องการหรือติดต่อมาโดยทั่วไปแล้วโรงเรียนไม่ค่อยได้แจ้งความเคลื่อนไหวใด ๆ ให้ประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียนทราบมากนัก นอกจากได้รับฟังจากการบอกเล่าของบุตรหลาน ดังนั้น ผู้ปกครองจึงเสนอขอให้โรงเรียนจัดให้มีการประชุมระหว่างครูและผู้ปกครอง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน เพื่อให้เด็กได้รับความรู้และความปลอดภัยในการไปเรียนให้มากที่สุด
- จากการศึกษาของ สุวิช แก้วเกษ นี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันทรานี สงวนนาม (2515) ซึ่งทำการวิจัยในทางองเดียวกันในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคกลาง ซึ่งผล



การวิจัยทั้งสองฉบับนี้พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคกลาง ทั้งที่สังกัดกรมสามัญศึกษา และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนค่อนข้างน้อยโรงเรียนไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากชุมชนมากนัก เนื่องจากผู้ปกครองมีภาระเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ขาดความรู้ และเห็นว่า เรื่องการจัดการศึกษาเป็นเรื่องของทางโรงเรียนโดยเฉพาะ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

พ.ศ.2509 เจนทรีและเคนนี (Gentry and Kenney, 1966) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่า ครูใหญ่มีการวางแผนสำรวจทัศนคติความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อนำมาใช้เกี่ยวกับการเรียนการสอนพอสมควรและยังเห็นว่า ครูใหญ่ได้วางแผนเกี่ยวกับการเชิญบุคคลในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพอสมควร

พ.ศ.2515 บรูซ (Bruce, 1972) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สรุปผลไว้ ดังนี้

1. ครูและประชาชน ต้องการให้ครูใหญ่ทำงานร่วมกับชุมชน เพื่อช่วยแก้ปัญหาสุขภาพอนามัย ปัญหาเด็กวัยรุ่นและ เสริมสร้างโปรแกรมสันตนาการของชุมชน
2. ครูและประชาชน ต้องการให้ครูใหญ่มีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น และการศาสนาของชุมชน
3. ครูและประชาชน ต้องการให้ครูใหญ่จัดประชุมร่วมกันระหว่างครูและผู้ปกครอง เพื่อผลในการศึกษาของนักเรียน
4. ครูและประชาชน ต้องการให้ครูใหญ่มีที่อยู่อาศัยอยู่ในบริเวณโรงเรียนที่เขาปฏิบัติงานอยู่

พ.ศ.2515 เซฟเฟอร์ (Safer, 2515) ได้ศึกษาเรื่อง Suburban Elementary School Parent-Teacher Association : Their Role in and Influence Upon Educational Decision Making สมมติฐาน

ของการวิจัย คือ สมาคมผู้ปกครองและครูมีอิทธิพลต่ออาคารดำเนินการศึกษา การบริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการบริหารสมาคมผู้ปกครองและครูความสำเร็จของสมาคมคือความร่วมมือระหว่างสมาชิก และการดำเนินงานของสมาคมควรต้องสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ในเขตชานเมืองมีลักษณะชุมชน 2 อย่าง คือ ชุมชนที่ฐานะดี ในเขตนี้พบว่า ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของสมาคมดี แต่ในเขตชุมชนที่ฐานะต่ำกว่า และมีระดับความแตกต่างทางการศึกษามาก ผู้ปกครองในเขตนี้ไม่ให้ความร่วมมือกับการดำเนินงานของสมาคมฯ เท่าที่ควร การจัดกิจกรรมของสมาคมฯ ในเขตนี้น้อยกว่าในเขตแรก การร่วมกิจกรรมของสมาคมพบว่า ในเขตชุมชนที่มีฐานะดีให้ความร่วมมือในกิจกรรมของสมาคมฯ ทุกด้าน แต่ในเขตชุมชนที่ฐานะต่ำกว่าสมาชิกส่วนมากให้ความร่วมมือกับสมาคมฯ โดยการร่วมประชุมประจำปี แต่ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมอื่น ๆ

พ.ศ.2517 แซนเดอร์ส (Sanders, 2517) ได้ศึกษาเรื่อง The Changing Role of Parent-Teacher Association in Support of Los Angeles Unified Schools วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ สืบหาบทบาทของสมาคมผู้ปกครองและครูในนครลอสแอนเจลิส พิจารณานโยบายการบริหารงานของสมาคมฯ เพราะก่อนปี พ.ศ.2515 สภาผู้ปกครองและครูได้แถลงนโยบายใหม่ โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการของสมาคมฯ ร่วมบริหารการศึกษา กับกรรมการของโรงเรียนเพื่อจัดการศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การวิจัยจึงมุ่งสำรวจบทบาทของสมาคมผู้ปกครองและครูในระยะหลังนี้ ผลการวิจัยพบว่า สมาคมฯ มีส่วนช่วยจัดการศึกษาและทำให้ผู้ปกครองมีโอกาสร่วมกิจกรรมทางด้านการศึกษามากขึ้น

พ.ศ.2523 ทูลานี (Mkhize Thulani, 2523) ได้ศึกษาเรื่อง The Leadership Role of Black Community School Principals in South Africa โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะ และการศึกษาชุมชน และโรงเรียนชุมชนในสหรัฐอเมริกา และในอเมริกาใต้ศึกษาลักษณะครูและนักบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนชุมชนของประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำไปปรับปรุงใช้ในโรงเรียนชุมชนของประเทศอัฟริกาใต้ ผลการวิจัยพบว่า



หลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนชุมชนควรจะมีการพัฒนารากฐานความต้องการของชุมชน โรงเรียนชุมชนควรร่วมกันกับประชาชนในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนที่เป็นได้ โรงเรียนชุมชนควรร่วมกันกับประชาชนในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ และสนามเด็กเล่น ควรให้บริการให้เพียงพอ

จากผลการวิจัยในประเทศเกี่ยวกับสมาคมผู้ปกครองและครู จะเห็นได้ว่าการวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมา การดำเนินงาน บทบาท ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคและประโยชน์ของสมาคมผู้ปกครองและครู โดยใช้แบบสอบถาม และโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าสมาคมได้มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน โดยการจัดหาเงินหาอุปกรณ์ และโดยให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน และปัญหาที่พบคือสมาคมได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองน้อย แสดงให้เห็นว่าสมาคมผู้ปกครองและครูยังทำงานไม่ประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ดังนั้น ถ้าสมาคมปรับปรุงการบริหารงานให้ประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองจะทำให้ผู้ปกครองให้ความร่วมมือกับสมาคมฯ ยิ่งขึ้น และ ทำให้สมาคมมีบทบาทในการสนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนอย่างเต็มที่ และจากผลการวิจัยในต่างประเทศ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า ครูกับชุมชนทำงานสัมพันธ์กันโดยครูจะนำสิ่งที่มีอยู่ในชุมชนมาเป็นประโยชน์ในการสนับสนุนส่งเสริมการศึกษา เช่น วัสดุอุปกรณ์ วิทยากรที่มีอยู่ในชุมชน นอกจากนี้ครูและประชาชนต้องการให้ครูใหญ่ทำงานร่วมกับชุมชนในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา การปกครอง สันทนาการ ส่วนสมาคมผู้ปกครองและครูพบว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน นอกจากนี้ฐานะของผู้ปกครองยังมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมอีกด้วย

จากการศึกษา วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปรากฏว่าในประเทศไทย ยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของสมาคมผู้ปกครองและครู กอปรกับผู้วิจัยรับราชการครูอยู่ในโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด และเห็นความสำคัญของสมาคมผู้ปกครองและครูจึงได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว