



วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงาน ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูเป็นหน่วยปฏิบัติงานขององค์การกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ซึ่งเป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และถือเป็นหน่วยงานหนึ่งในระบบการบริหารการศึกษาของประเทศ ผู้วิจัยจึงได้มุ่งเน้นที่จะศึกษา และนำเสนอวรรณคดีที่เกี่ยวข้องในเรื่องของหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษากระบวนการบริหาร ตลอดจนอำนาจหน้าที่และโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการพัฒนาความเจริญของงานของมนุษย์และสังคม โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และค่านิยม รวมทั้งคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม ทั้งนี้โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นแบบแผนและไม่เป็นแบบแผนทั้งที่สามารถดำเนินการได้ในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการบริหารงาน จึงจะสามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนในสังคมได้ ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ความหมายของการบริหารการศึกษา

แฮร์ริส (Harris 1960 : 19) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการในการสร้างบูรณาการ แห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีใช้เพียงแต่มุ่งพัฒนาบุคลิกลักษณะของชาติเท่านั้นแต่ยังมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรต่างๆของโรงเรียนด้วย

แคมป์เบลล์ (Campbell 1971 : 22) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร-
การศึกษาเป็นการจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาเพื่อให้ค่าทางการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย
อย่างแท้จริง

กู๊ด (Good 1973 : 14) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเป็นการ
วินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการโรงเรียนทั้งการ
บริหารธุรกิจโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุผลตามาจุดหมายของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ภาระหน้าที่
ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนโปรแกรมการเรียน
การสอนกิจกรรม หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

กัญญา สาธร (2516 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาได้ดังนี้
คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือ
สมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมหรือคุณธรรม
ทั้งในด้านสังคมการเมืองและเศรษฐกิจเพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพ
ของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่ระเบียบแบบแผน ทั้งใน
โรงเรียนและนอกโรงเรียน

เมธี ปิลันธนานนท์ (2520 : 2) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า
หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดำเนินการ หรือ ให้การบริหารด้านการปกครอง
การเรียนการสอนและการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การ
เรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวนั้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา
หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับจัดการศึกษา ร่วมมือ
กันดำเนินการโดยใช้วิธีการหรือวิธีการต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งให้สมาชิกของสังคม
ได้พัฒนาการทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของ
การจัดการศึกษา

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารโดยทั่วไป มักจะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีนักบริหาร และนักวิชาการรวมทั้งนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ฟาโยล (Fayol 1910 : 17 อ้างถึงใน เอกชัย กฤษพันธ์ 2527 : 9) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส เป็นต้นกำเนิดในการบริหารแบบกระบวนการ โดยอธิบายว่า กระบวนการบริหารงานประกอบด้วยลำดับขั้นทางการบริหาร 5 ประการ คือ

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 เฮอร์วิค (Gulick and Urwick 1937 : 13) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกรวม ๆ ว่า "POSDCoRB" กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด กูลิค และ เฮอร์วิค ได้สรุปกระบวนการบริหารนี้ไว้ใน "Papers on the Science to Administration" ในปี ค.ศ. 1937 โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดทำโครงสร้างแบบเป็นทางการของอำนาจหน้าที่การสั่งการซึ่งใช้ในการจัดแบ่งการกำหนด และการประสานงานของหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

3. การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การรับเข้าทำงานการฝึกอบรม การรักษาสภาพการทำงานให้ดียู่เสมอ

4. การอำนาจการ หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจและการสั่งการให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะ รวมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้นำของหน่วยงาน

5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานงานสอดคล้องและกลมกลืนกัน

6. การรายงาน หมายถึง การจัดทำบันทึกรายงานและการตรวจสอบ

7. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรงบประมาณในรูปของการวางแผนการเงินการทำบัญชี และการควบคุมการเงิน

ซีธर्स (Sears อ้างถึงใน วิทยุ สาร 2516 : 74) ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยสรุปไว้ 5 ประการคือ

1. การวางแผนหรือโครงการ

2. การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ

ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม

3. การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน

4. การประสานงาน

5. การควบคุม และติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

ทีด (Tead 1951 : 105) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารโดยมุ่งความสำคัญที่หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การเป็นหลัก และได้เน้นลำดับขั้นความสำคัญในการบริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งมีอยู่ 10 ประการ คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม

2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงาน

3. กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้บุคลากร
4. มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยอาศัยหลักการกระจาย

อำนาจ

5. ความคุ้มค่าและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติงานโดยการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในระดับที่ลึ้น

อยู่เสมอ

7. จัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานมีคณะกรรมการเป็นตัวประสานงาน

ในหน่วยงาน

8. บำรุงขวัญ กระตุ้นและให้กำลังใจเพื่อบุคลากรทุกคนจะได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่แรก

10. พิจารณางานในอนาคต เตรียมวางแผนในอนาคต โดยตั้งวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายไว้รับสถานการณ์ในอนาคต เตรียมลูกทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators 1955 : 17) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน เป็นความพยายามที่จะให้การปฏิบัติงาน ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการจึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำวิธีที่จะทำ และจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

2. การแบ่งสรร โดยมีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และที่มีใช้มนุษย์ให้เป็นสัดส่วน

3. การเสริมกำลังบำรุง หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วย พบปะปรึกษาหารือ เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องการปฏิบัติงาน ของผู้อื่นและเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. การประเมินผลงาน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ ทราบผลการปฏิบัติ และปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่า ตรงกับแผน ที่วางไว้หรือไม่เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

เกรก (Gregg 1957 : 274 - 316) ได้วิเคราะห์และประมวลกระบวนการ บริหารต่าง ๆ ออกเป็น 7 ชั้นคือ

1. การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
 2. การวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการ วางแผนกิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 3. การจัดองค์การ ทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนด อำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
 4. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบาย ฯลฯ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจน ได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นใหญ่บุคลากรทำงาน ซึ่งหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้อง มีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตาม คำสั่งนั้นรวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ทำงานปฏิบัติอย่างเต็มที่
 6. การประสานงาน ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงาน ต่อกับหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันในด้าน บุคคล วัสดุ และทรัพยากร อื่น ๆ
 7. การประเมินผลงานเป็นการติดตามผลงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย
- แคมป์เบลล์และคณะ (Campbell and others 1967 : 145 - 150) ได้ จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจ โดยจะต้องวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นนั้นให้เข้าใจถูกต้อง ก่อนที่จะเลือก วิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน เก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินใจว่าจะเลือกเอาหนทางใดที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด

2. การจัดโปรแกรม หรืออาจจะเรียกว่า การจัดโครงการซึ่งหมายถึงการจัดกำลังบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กำลังเงิน ลำดับชั้นการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการที่ได้ตัดสินใจเลือกไป

3. การกระตุ้น หรืออาจจะเรียกว่า การออกคำสั่งหรือการสั่งงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ มีการหุ้ดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้หมดข้อสงสัย และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. การประสานงาน คือการประสานร่วมมือกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกัน ความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนจะต้องได้รับชื่อเสียง ความสำเร็จจะต้องเป็นของทุกคน

5. การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ 2 ประการ คือ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร บรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และเพื่อตรวจสอบว่าสถาบันนั้นได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือบำรุงรักษาเอาไว้ดีเพียงใด

แอนโทนี (Anthony 1981 : 9 - 12) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโดยแบ่งออกเป็น 5 ประการคือ

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนหรือวาดโครงการกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือ ของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะวิธีการติดต่อกันสัมพันธ์กัน เป็นไปตามลำดับขั้นตอน

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงานการบริหารงานบุคคลเริ่มตั้งแต่ การแสวงหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้งการฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ เลือกรับและลดชั้นตลอดจนการให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยการหรือสั่งการ หมายถึง การมอบหมายงานหรือสั่งให้กระทำกิจการใดกิจการหนึ่ง หลังจากที่ได้วิเคราะห์พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

5. การควบคุม หมายถึง การบังคับการกำกับหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในกรณีใด ๆ หรือในเรื่องที่ต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไขในบางขั้นตอน

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไปนั้นผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารตามแนวความคิดของเกรก เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมกระบวนการบริหารในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 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 1957 อ้างถึงใน ภิญญู สาทร 2526 : 211 - 223) อธิบายรายละเอียดของกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น ในวงการบริหารการศึกษา นักการศึกษาถือว่า การตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการกระทรวงมหาดไทย สำนักนายกรัฐมนตรี องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล ครูใหญ่ ครูน้อย คนงาน และเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ตลอดจนนักเรียนทุกคนไม่ว่าในเรื่องใดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือโรงเรียน ล้วนมีผลกระทบกระเทือน และมีความสำคัญต่อระบบการศึกษา ทั้งระบบเสมอคนส่วนมากเข้าใจว่าการลงมือกระทำสำคัญกว่าสิ่งใด ๆ แต่ความจริงแล้วการตัดสินใจ (decision making) ก่อนการกระทำ มีความสำคัญที่สุด เพราะการกระทำเป็นผลตามหลังการตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารการศึกษาส่วนมากอาศัยตัวทฤษฎีมา ระเบียบหรือกฎอย่างอื่น แนวนโยบาย และประเพณีการปฏิบัติงานที่เคยทำมาเป็นประจำ เป็นหลักหรือแนวทางในกรณีเช่นนั้น หมายความว่า เรื่องที่จะต้องตัดสินใจสั่งการนั้น ๆ อยู่ในขอบข่ายของกฎเกณฑ์ หรือประเพณีบริหาร หรือเคยมีตัวอย่างมาแล้วแต่ในบางกรณีที่ไม่เคยมีตัวอย่าง หรือบางเรื่องซึ่งผู้บริหารการศึกษาอาจมองเห็นว่าที่เคยสั่งการไปในการก่อนนั้น ไม่เหมาะสมเสียแล้ว เพราะเวลา และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การตัดสินใจสั่งการที่ดีจึงควรใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวพิจารณาจะดีกว่าอาศัยตัวอย่างในกาลก่อน หรืออาศัยความนึกคิดส่วนตัว ซึ่งอาจผิดพลาดได้ง่าย การตัดสินใจควรมีวัตถุประสงค์อันแน่ชัดและมีเหตุผลสนับสนุนรอบด้าน

การตัดสินใจสั่งการคือการเลือกทาง ๆ หนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ เหตุผลดังกล่าวแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

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

ข้อมูลดังกล่าวควรจะมาจกหลาย ๆ แห่งกว้างขวางและเชื่อถือได้ หรือกระบวนการตัดสินใจสั่งการมีลักษณะคล้ายคลึงกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ คือ

(1) วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไร จะได้อะไรจากการตัดสินใจ

คราวนี้

(2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่ายทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี

(3) วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้แล้วในข้อ (2) โดยละเอียด

(4) วิเคราะห์ในข้อ (3) ควรช่วยให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้ จึงควรประมาณทางเลือกเหล่านั้นออกมาให้มองเห็นชัด ๆ พร้อมทั้งจะให้เลือกเมื่อตัดสินใจ

(5) ประเมินคุณค่า หรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในข้อ (1)

(6) ขั้นสุดท้ายคือเลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุดเท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริง

นี่คือการตัดสินใจสั่งการ (decision making) ที่มีโอกาสถูกต้องและมีประสิทธิภาพที่สุด

ในวงการศึกษานั้นผู้ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับ คือ

(1) ระดับสูงสุด ได้แก่การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาทั้งหมดของชาติและนโยบายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดของวงการศึกษ โดยเฉพะอย่างยิ่งบุคลากรฝ่ายบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นครูซึ่งสอนในด้านวิชาการ และบุคลากรให้บริการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนตามกฎหมายและประเพณีการบริหารการศึกษาของไทยผู้รับผิดชอบการตัดสินใจระดับนี้ คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจัดเป็นฝ่ายบริหารระดับสูงสุดในวงการศึกษ

(2) ระดับกลาง ได้แก่การตัดสินใจเกี่ยวกับการจำแนกปรัชญาและวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของการศึกษาของชาติออกเป็นปรัชญา และวัตถุประสงค์รายละเอียดเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ เช่น การตั้งวัตถุประสงค์เฉพาะ ของการสอนรายวิชาในหลักสูตร และประมวลการสอน หรือ การวางแผนกำหนดให้ผู้เขียนยึดเป็นแนวทางในการเขียนแบบเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญา และ วัตถุประสงค์รวมของชาติ การวางแผนการศึกษาในด้านรายละเอียดเพื่อให้การจัดการศึกษายบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และนโยบายการศึกษาของชาติ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับภาระรับผิดชอบในการตัดสินใจระดับนี้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการเจ้าหน้าที่หลักสูตร และแบบเรียนศึกษาธิการจังหวัด และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมดโดยมีศึกษานิเทศก์เป็นที่ปรึกษาในด้านวิชา

(3) ระดับล่างสุด ได้แก่การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ให้ปฏิบัติกร หรือฝ่ายปฏิบัติการทุกคนนั่นเอง คือรวมทั้งครู เจ้าหน้าที่และพนักงาน ต่าง ๆ การตัดสินใจของบุคลากรระดับนี้ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในสาขาอาชีพของผู้ปฏิบัติแต่ละคน และต้องใช้เทคนิคในการทำงานมาประกอบกัน จึงจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง

ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในวงการศึกษาทุกระดับพึงระลึกไว้เสมอว่า ในประเทศที่ปกครองด้วยระบบประชาธิปไตยนั้น ผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วยเสมอคือผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการตาม คำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารจะไม่ตัดสินใจสิ่งใดลงไปตามลำพัง อย่างน้อยจะต้องเปิดโอกาส ให้ผู้น้อยหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งจะต้องได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น ๆ มี ส่วนออกความเห็นหรือเสนอข้อมูลมาให้พิจารณาประกอบการตัดสินใจ การตัดสินใจจะต้อง ไม่เป็นการตัดสินใจของผู้ใดผู้หนึ่งเพียงผู้เดียว แต่จะต้องเป็นการตัดสินใจโดยความเห็น ความชอบของบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย

เรื่องใหญ่ ๆ ที่ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับดังกล่าว จะต้องตัดสินใจสิ่งการมี 2 ประเภท คือ

- (1) เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดหรือวางนโยบาย (Policy Formation) และ
- (2) เรื่องที่เกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามนโยบาย (Policy Execution)

Execution)

การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการของ ผู้บริหาร (Staff Participation) นั้น อาจให้ทำได้ทั้ง 2 ประเภท

สำหรับประเภทแรก คือการกำหนด หรือวางนโยบายนั้น ทุกคนควรมีส่วนแสดงความคิดเห็น หรือซักถามเมื่อต้องใจ เพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ จึงควรให้เข้ามีส่วนร่วมรู้เห็น และร่วมออกความเห็นด้วย

แต่เรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วม แคลงไปโอกาสเช่นนี้ ควรมอบให้แก่คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเฉพาะเรื่องเท่านั้นที่จะมาร่วมแสดงข้อคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติกันนั้นแต่ละเรื่องอาศัยความรู้อาชีพ และเทคนิควิทยาประกอบมาก คนนอกวงการย่อมให้ความเห็นได้ไม่ตรงกับความรู้ความชำนาญเฉพาะ อาจทำให้ผู้ชำนาญการพลอดคิดไขว้เขวได้ ยกตัวอย่าง เช่น การวางนโยบายหรือวัตถุประสงค์ทั่วไปของโรงเรียน ๆ หนึ่งครูใหญ่อาจขอความเห็นจากประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ขอความเห็นจากผู้ปกครองนักเรียนขอความเห็นจากผู้ว่าราชการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด นายอำเภอ ครูน้อย และนักเรียนเพื่อเอามาประมวลเป็นนโยบายกว้าง ๆ แต่ตอนที่ให้ครูสังคมศึกษา ครูวิชาภาษาไทย หรือครูอื่น ๆ รับงานไปปฏิบัติ ครูใหญ่ควรขอความเห็นเฉพาะจากหมู่ครูที่มีความรู้ในวิชานั้น ๆ โดยเอานโยบายกว้าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้วเป็นแนว ไม่ให้การสอนขัดกับนโยบาย และพยายามให้มีการนำนโยบายมาปฏิบัติจริงโดยการสอน ครูใหญ่จะไม่ขอความเห็นผู้ปกครองหรือผู้อื่นเกี่ยวกับรายละเอียดหรือเนื้อหา และวิธีสอนวิชาเฉพาะเหล่านั้น เพราะเป็นงานเทคนิคของผู้ชำนาญการ

การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมการตัดสินใจสิ่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงานเพราะเขารู้ดีว่าตนเองเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (sharing in decision making and not delegating the responsibility for decision making) อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (final decision making) และอำนาจในการที่จะคัดเลือกบุคคลที่จะให้เข้าร่วมออกความคิดเห็น และตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ ในการนี้ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานให้ดี อย่าให้เข้าใจผิดว่าผู้บริหารมอบอำนาจเต็มให้เป็นอันขาด

การวางแผน (Planning)

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนหากที่กิจการทุกชนิดจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และหากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การวางแผนช่วยให้ทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์และช่วยให้มีการประสานงานจากหน่วยงานทุกหน่วยทำให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกันหมดสิ้นไปการวางแผนจึงเป็นตัวการที่จำเป็นอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร

การวางแผน คือ การเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผน มีความหมายต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ในการวางแผนนั้นผู้วางแผนต้องตอบปัญหาสองประการต่อไปนี้ให้ได้ คือ

1. แผนการนี้มีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้สำเร็จ
2. จะใช้วิธีการอย่างไร

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (A.A.S.A.) ให้คำจำกัดความว่า การวางแผนไว้โดยกล่าวว่า การวางแผนจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องใหญ่ ๆ 4 เรื่องคือ

1. การจำกัดและขยายความ ความมุ่งหมาย และขอบเขตของการปฏิบัติงาน
2. การสำรวจหรือค้นคว้าวิจัยเพื่อทราบสภาพอันแท้จริง ที่จะมีส่วนทำให้การ

ปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จ

3. การวิเคราะห์เพื่อทราบความหมายของข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงาน และการทำงานผลอันอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายได้รับ ความสำเร็จ

4. การตัดสินใจสั่งการเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามกระบวนการที่ได้กำหนดความมุ่งหมาย สํารวจข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวแล้วในสามข้อข้างต้น จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจสั่งการมีบทบาทสำคัญในการวางแผนเช่นเดียวกับ การกำหนดอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานตามแผน

ในวงการศึกษานักการศึกษาเชื่อว่า การวางแผนควรจะดำเนินการ 7 ขั้นตอนตามลำดับ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผน และของงานที่จะปฏิบัติโดยอาศัยความจำเป็นหรือความต้องการทางการศึกษาเป็นหลัก
2. สํารวจให้แน่นอนไปว่าสภาพปัจจุบันของการศึกษาในชุมชนหรือในประเทศที่จะวางแผนเป็นอย่างไร
3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ ของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนให้ชุมชนหรือประเทศที่ต้องการวางแผนให้แน่นอนลงไป
4. กำหนดหนทางและวิธีการดำเนินงานที่จำเป็นสำหรับงานทุกชนิด เพื่อให้ได้ผลสมตามวัตถุประสงค์
5. ลงมือปฏิบัติการตามแผน หรือการแปลแผนจากตัวหนังสือให้เป็นภาคปฏิบัติ
6. วัดและประเมินผลการปฏิบัติการตามโครงการและแผนเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาในการปฏิบัติงานตามแผน
7. ปรับปรุงแผน โดยอาศัยผลของการวัด และการประเมินผลที่จัดทำทุกระยะเป็นแนวทาง

ในประเทศประชาธิปไตย ประชาชนทั่วไปมีอำนาจหน้าที่สูงสุดเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่จะกำหนดแนวนโยบายกว้าง ๆ และแผนการศึกษาของชาติในการวางแผนการศึกษาตลอดจนแผนงานระดับชาติแผนงานระดับภูมิภาคและแผนงานระดับท้องถิ่นจึงควรเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา แต่ในด้านเทคนิคของแผนการศึกษา

นั้น ควรจะพัฒนาโดยเจ้าหน้าที่ซึ่งได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อการนี้โดยเฉพาะ คณะกรรมการควรรับความเห็นจากประชาชน เฉพาะวัตถุประสงค์ทั่วไป และนโยบายกว้าง ๆ ซึ่งอาจจะมาจากสื่อมวลชนต่าง ๆ ก็ได้นำมาใช้ด้วย

การวางแผนที่ดี ต้องอาศัยผลของการวิจัยที่ทันสมัยเป็นหลัก แต่ว่าการวางแผนที่รวดเร็วขึ้นมักใช้เฉพาะข้อมูลเท่าที่มีอยู่ และเท่าที่พอหาได้โดยสะดวกเพียงอย่างเดียว

นอกจากผลการวิจัยต่าง ๆ แล้ว คำแนะนำและความคิดเห็นจากบุคคลทุกฝ่าย ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นของฝ่ายวางแผนทั้งสิ้น ที่ปรึกษาของคณะกรรมการวางแผน และผู้อำนวยการเฉพาะเรื่องที่จะให้เข้ามามีส่วนร่วม

กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่ขาดสาย การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนก็ควรทำเป็นระยะ ๆ ไม่ขาดสายเช่นเดียวกัน

ในสภาพสังคมซึ่งเป็นเผด็จการ การวางแผนอยู่ในมือผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโดยเฉพาะเท่านั้น ประชาชนและบุคคลภายนอก ตลอดจนผู้อำนวยการเฉพาะเรื่องไม่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเลย

อาอิริส (Argyris) นักบริหารการศึกษาและนักสังคมวิทยาผู้หนึ่ง กล่าวว่าผู้บริหารไม่ควรวางตัวเป็นผู้อำนวยการ หรือผู้ผลักดัน แต่ควรเป็นเพียงผู้ให้กำลังใจและผู้สนับสนุนคณะกรรมการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย รวมทั้งประชาชนทั่วไป

แผนการปฏิบัติงานฉบับร่างนี้ ควรเสนอให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไปได้รับทราบ ผู้บริหารควรใช้เวลาแก่บุคคลเหล่านั้นชั่วระยะหนึ่ง เพื่อให้เขาวินิจฉัยและออกความเห็นประกอบ ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการปรับปรุงแผนการฉบับร่างใช้ในฐานะเป็นแผนการฉบับจริง

การจัดระเบียบงานหรือการจัดองค์การ (Organizing)

ความรับผิดชอบสำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ก็คือ การจัดระเบียบงานในหน่วยงานหรือองค์การของตนเอง และการกำหนดอำนาจหน้าที่ประจำบุคคลหรือตำแหน่ง ให้นั่นเองลงไปการจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุผล

สมตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ถ้าการจัดองค์การ และการกำหนดอำนาจหน้าที่ภายใน
หน่วยงานไม่เรียบร้อย ชัดเจน แน่นนอน การระดมกำลังเพื่อให้งานได้รับผลสำเร็จสมอยาก
ที่จะทำได้อย่างรัดกุม

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า องค์การ หมายถึง การรวมกำลังของบุคคลตั้งแต่
สองคน ขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามความมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง
ร่วมกัน องค์การอยู่ได้ด้วยอาศัยการติดต่อสื่อสาร เข้าใจกัน ทุกคนที่ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะ
ปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ และระเบียบที่หน่วยงานวางไว้ เพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล
สำเร็จ สมความประสงค์ของคนทุกคน ระบบบริหารภายในองค์การต้องมีระเบียบแบบแผน
และควรรใช้ระบบโดยไม่เห็นแก่หน้าคน (an impersonal system)

องค์การจะต้องจัดให้มีเส้นทางเสนอเรื่องหรือสายงานที่จะสื่อสารทำความเข้าใจ
กันทุกหน่วยงานย่อย (regular channels of communication) ให้การประสานงาน
และการควบคุมงานสะดวก (coordination and control) มีวิธีการประเมินผลงาน
เป็นระยะ ๆ (evaluation) เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้งเมื่อมีสิ่งใดบกพร่อง ด้วยเหตุนี้
องค์การ หรือหน่วยงานชนิดนี้ จึงต้องวางโครงสร้างของหน่วยงาน (organization
structurd) ให้เป็นระเบียบแน่นอน อาจจะมีการจัดทำแผนภูมิของหน่วยงาน
(organization chart) แสดงสายงาน (official lines) ของอำนาจหน้าที่
(authority) แผนภูมิแสดงความรับผิดชอบของหน่วยต่าง ๆ (responsibilities of
the different units) และเส้นทางสื่อสารติดต่อประสานงานให้เข้าใจรู้เรื่องกัน
(channels of communication)

อย่างไรก็ตามแผนภูมิของหน่วยงานมักไม่บอกสิ่งใดเกี่ยวกับตัวบุคคล ที่ดำรง
ตำแหน่งหรือ ประจำหน่วยงานย่อยตามสายงานต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้หน่วยงานหรือองค์การ
บางแห่งจึงมีแผนภูมิของหน่วยงานแต่การดำเนินงานมิได้เป็นไปตามสายงานที่เขียนไว้ เพราะ
เวลาปฏิบัติจริงตัวบุคคลซึ่งผู้จักคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัวภายในหน่วยงานจะลัดหรืออ้อมสายงาน
การติดต่อสื่อสารมิได้เป็นไปตามลำดับอำนาจหน้าที่และตำแหน่งแต่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลองค์การ
ตามแบบ หรือ องค์การรูปนัย (formal organization) จึงมักกลายเป็น องค์การ
นอกแบบหรือองค์การรูปนัย (informal organization) ไปในที่สุด

องค์การนอกแบบ หรือองค์การรูปนัย (informal organization) มักเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การตามแบบ หรือองค์การรูปนัย (formal organization) นั้นเอง

องค์การนอกแบบคำนึงถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า สายงาน ทักษะ ความเชี่ยวชาญหรือวิธีการทำงานที่เคยปฏิบัติกันมา

ผลประโยชน์ส่วนตัวจึงเข้ามามีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารองค์การนอกแบบ มากกว่าองค์การตามแบบ

ความพึงพอใจส่วนบุคคล (personal satisfaction) มีความสำคัญที่สุดสำหรับองค์การนอกแบบ คนที่ทำงานในองค์การใดที่กลายเป็นองค์การนอกแบบไปแล้ว จะต้องการค่าแรงสูง ต้องการความมั่นคงในตำแหน่งงานอย่างมาก โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของงานที่ตนเองทำ ตัวบุคคลภายในองค์การประเภทนี้จะสร้างผู้นำธรรมชาติ (natural leaders) ขึ้นโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งที่บุคคลผู้นั้นดำรงอยู่ และไม่คำนึงถึงสายการบังคับบัญชา หรือสายการปฏิบัติงานตามแผนภูมิขององค์การ การตัดสินใจสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะเป็นไปโดยการคำนึงถึงตัวบุคคลเป็นหลัก การบรรจุคนงานใหม่จะคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากขึ้น คนงานใหม่ที่เข้ามาจำเป็นที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนงานเก่ามากกว่าปกติ การร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์การประเภทนี้ต้องดำเนินไปด้วยความเห็นใจ หรือการร้องขอกันเป็นส่วนตัว

องค์การใดมีลักษณะเป็นองค์การนอกแบบยิ่งมากเท่าใด โอกาสที่องค์การนี้จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงหรือพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่าง การสับเปลี่ยนตัวบุคคลภายในองค์การประเภทนี้ก็ทำได้ยากเช่นเดียวกัน

ผู้บริหารทุกคนพึงระวังที่จะไม่ทำการใดให้องค์การของตนกลายเป็นองค์การนอกแบบ จนการทำงานทั้งหลายต้องอาศัยตัวบุคคลเป็นหลัก เมื่อใดบุคคลในองค์การนอกแบบพ้นหน้าออกไปองค์การนั้น จะไม่อาจดำรงอยู่ได้ด้วยความสะดวก การทำงานเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอาจบกพร่องได้

แต่ทั้งนี้ได้หมายความว่า ความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคคลภายในหน่วยงานจะไม่มี ความสำคัญ ความจริงความสัมพันธ์ส่วนตัวมีส่วนช่วยให้การทำงานสะดวกและทำให้บุคคล ให้หน่วยงานขวัญดี ถ้าความสัมพันธ์นั้น ๆ มีไม่มากเกินไป จนทำให้โครงสร้างขององค์การ และสายบังคับบัญชารวนเร

การกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในระบบการศึกษาหรือโรงเรียน มีหลักการสำคัญที่ ควรคำนึงอยู่ 6 ประการคือ

1. การกระจายอำนาจเพื่อให้หน่วยหรือบุคคลระดับผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสรับผิดชอบ มากที่สุดเป็นสิ่งจำเป็น หมายความว่าโรงเรียนและครู ซึ่งอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา จริง ๆ ควรมีอิสระเสรีในการปฏิบัติงานมากที่สุด (autonomy for the school and responsibility for the teachers)

2. โครงสร้างของสายการบังคับบัญชา (hierarchical structure) ควรเป็นไปในทางราบ (flat) ให้มากที่สุด หมายความว่าสายบังคับบัญชาไม่ควรตาม ลำดับชั้นลงมาในรูปตั้ง (vertical) มากเกินไปจนเป็นเหตุให้ฝ่ายปฏิบัติคือโรงเรียนและ ครู ขาดอำนาจในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ควรให้โรงเรียนมีโอกาสส่งตัวแทนเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ หรือเข้าร่วมวางแผนกำหนด นโยบายกับผู้บริหารโดยตรง ให้มากที่สุด

3. การกำหนดนโยบายการศึกษาทุกระดับ ควรมีบุคลากรทุกระดับเข้าร่วม ให้มาก (participation of many staff members) ควรจะตั้งคณะกรรมการของ โรงเรียนแต่ละแห่ง และคณะกรรมการการศึกษาของจังหวัดขึ้น เพื่อให้โอกาสบุคลากร เข้าร่วมกำหนดนโยบายตามเกณฑ์ได้มากขึ้น

4. ควรจัดตั้งคณะกรรมการย่อยรับผิดชอบงานย่อย โดยให้ผู้ปฏิบัติคือครูอยู่ใน กรรมการย่อยเหล่านี้ (teachers participating in the small working teams)

5. ควรมีคณะกรรมการกลางประสานงานกลุ่มโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนภายในบริเวณใกล้เคียงกันหลาย ๆ โรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่วางแผน และประสานงาน (planning and coordination)

6. ความมีคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการรับผิดชอบบริการพิเศษต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติการ หรือครู คณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการรับผิดชอบบริการพิเศษดังกล่าวไม่ควรแต่งตั้งตามลักษณะตำแหน่งที่มีอำนาจบังคับบัญชา แต่ควรแต่งตั้งจากตัวบุคคลโดยอาศัยความสามารถและประสบการณ์เป็นหลัก

การสื่อสารติดต่อหรือการสังคมนาคม (Communicating)

การสื่อสารติดต่อหรือการสังคมนาคม (communications) หมายถึงกระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่ง (directions) ข่าว (information) ความคิด (ideas) อภิบาล (explanation) และคำถาม (question) จากบุคคลกรไปถึงบุคคลกรหรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง การสังคมนาคมเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interaction between or among individuals) ถ้าองค์การใดขาดการสังคมนาคม องค์การนั้นจะไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ซึ่งควรตั้งขึ้นไว้ร่วมกันขององค์การได้

การติดต่อสื่อสารประกอบด้วยตัวการหลายอย่าง คือ

- (1) ผู้เสนอหรือผู้เริ่มการติดต่อสื่อสาร (communicator)
- (2) ช่องทางหรืออุปกรณ์หรือวิธีการที่จะติดต่อสื่อสาร (channel)
- (3) ผู้รับ ซึ่งเคยรับข่าวหรือรายงาน (communicatee)
- (4) ผลตอบสนองหรือการปฏิบัติการอันสืบเนื่องมาจากข้อเสนอ (response)

ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับรายงาน (communicatee) การปฏิบัติจะได้ผลหรือไม่ ตรงจุดหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจข้อความหรือรายงานที่สื่อสารมา

เนื่องจากการตัดสินใจทุกชนิดขึ้นอยู่กับ การสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารจึงควรประกอบด้วยข้อมูลอย่างเพียงพอ และควรประกอบด้วยข้อเลือก (choices) หลาย ๆ ข้อเลือก เพื่อผู้รับรายงานจะได้ตัดสินใจเลือกได้มากอย่าง

การติดต่อสื่อสารหรือโอกาสที่จะสื่อสารมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญของครูมากระบบการศึกษาใดที่ครูมีโอกาสติดต่อสื่อสารได้สะดวกจนถึงผู้บริหาร ขวัญของครูมักจะสูง ขณะเดียวกันระบบการศึกษาใดที่ครูมีขวัญดี การติดต่อสื่อสารระหว่างครูกับผู้บริหารก็มีมากด้วย

นั่นคือชวัญกับการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นบรรยากาศ ที่เป็นกันเองและอบอุ่น
 อล่าว (friendly and permissive atmosphere) จะช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร
 ให้สะดวกและเกิดผลดี

การติดต่อสื่อสาร (communicating) เป็นกระบวนการสามทาง
 (communication as a three-way process) คือ

1. สื่อสารขึ้นไปเบื้องบน (upward)
2. สื่อสารไปยังระดับเดียวกัน (horizontal)
3. สื่อสารลงไปเบื้องล่าง (downward)

การสื่อสารขึ้นไปเบื้องบนได้แก่ การสื่อสารของครูไปยังครูใหญ่ ศึกษาธิการ
 ผู้ว่าราชการจังหวัด และกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่นผู้บริหารระดับสูงจะทราบ
 จากการสื่อสารประเภทนี้ว่า ความเห็นหรือคำสั่งที่ตนเองเคยแจ้งหรือสั่งการลงไปนั้นปฏิบัติ
 เขาคิดอย่างไร ปฏิบัติการอย่างไร และได้ผลเพียงใด นอกจากนี้ผู้บริหารจะทราบล่วงหน้า
 ว่า อุปสรรคอะไรกำลังจะตามมา โดยการพิจารณารายงานที่สื่อสารขึ้นมา ขณะเดียวกันครู
 หรือผู้น้อยก็มีความรู้สึกภูมิใจที่มีคนรับฟัง บางแห่งผู้บริหารไม่ชอบให้ผู้น้อยติดต่อสื่อสารโดยตรง
 จึงสร้างสาขานับร้อยเสนอไว้หลายระดับ จนเรื่องที่ติดต่อเสนอมาไม่ถึง และมักล่าเอียง
 เพราะมีข้อคิดที่เสนอประกอบตามลำดับขั้นมากเกินไป บางที่ผู้บริหารไม่ชอบคำวิจารณ์ ไม่
 ชอบข่าวไม่ดี ไม่ชอบให้ผู้น้อยออกเสียงจึงทำให้การสื่อสารขึ้นไปเบื้องบนมีอุปสรรคมาก
 ผู้บริหารที่เห็นอกเห็นใจรับฟังเสียงวิจารณ์และฉลาดเท่านั้น ที่สนับสนุนการสื่อสารขึ้นไปเบื้องบน
 การเสนอไปยังระดับเดียวกัน ช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานดีขึ้น และมีการแบ่ง
 ส่วนความรับผิดชอบดีขึ้น เพราะมีข่าวสารต่าง ๆ ให้รู้ร่วมกันอยู่เสมอ (sharing of
 information information) นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้หน่วยงานย่อย ๆ
 ต่าง ๆ เกาะกันเหนียวแน่นทั้งในด้านปฏิบัติงานตามสาขาอาชีพ และสายสังคม (professional
 and social cohesion) ครูใหญ่ควรติดต่อกับครูใหญ่ ครูน้อยควรติดต่อกับครูน้อยอยู่
 เสมอมืออะไรก็ควรให้รู้กันแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ให้แก่กัน จะได้ช่วยกันรับผิดชอบ

การติดต่อสื่อสารลงไปเบื้องล่างเป็นที่ยอมรับกันมานานว่ามีผลดี และจำเป็น
แก่องค์กร หรือหน่วยงานมาก บรรดาข่าวสาร (information) ความคิดเห็น (ideas)
คำแนะนำ (suggestions) และคำสั่ง (directives) จึงจำเป็นที่จะต้องติดต่อสื่อสาร
ลงไปจากผู้บังคับบัญชา (superiors) ถึงผู้น้อยหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (subordinates)

การบริหารสมัยก่อนคงมีแต่การติดต่อสื่อสารลงไป (downward communication)
เพียงอย่างเดียว ปัจจุบันนี้การติดต่อสื่อสารลงยังมีความจำเป็นเหมือนเดิมแต่ได้ขยายขอบเขต
ให้มีการติดต่อสื่อสารขึ้น (upward communication) และมีการติดต่อสื่อสารในทางราบ
(horizontal communication) เพิ่มขึ้นด้วย

การติดต่อสื่อสาร (communication) อาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารตามแบบ (formal communication)
2. การติดต่อสื่อสารนอกแบบ (informal communication)

การติดต่อสื่อสารตามแบบ (formal communication) คือการติดต่อสื่อสาร
ทั้ง ขึ้นบน ในทางราบ และทางล่าง ผ่านบุคลากรต่าง ๆ ตามลำดับชั้นหรือตามสายอำนาจ
หน้าที่ (lines of authority) ที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้ในแผนภูมิขององค์การ
(organization chart) เส้นทางติดต่อสื่อสารทั้งไปและกลับจะต้องเปิดให้แก่บุคลากร
ทุกคนในหน่วยงาน และให้ทุกคนได้ทราบและรู้จักใช้เส้นทางดังกล่าวโดยทั่วกัน เส้นทาง
ติดต่อสื่อสารทุกเส้นทางควรสั้นที่สุด คือให้ติดต่อไปถึงผู้เกี่ยวข้องโดยเร็วที่สุด ไม่วกวนและ
ไม่ผ่านผู้มีอำนาจหลายชั้นเกินไป บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสเป็นผู้ส่งและเป็นผู้รับพร้อม ๆ
กันไป

การที่บุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานไม่เข้าใจกันก็เพราะระบบติดต่อสื่อสาร
(the communication system) ไม่ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุหลายอย่าง เช่น

- (1) ผู้บริหารไม่ใส่ใจต่อปัญหาหรือรายงานที่ได้รับ
- (2) ผู้บริหารไม่ยอมเข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
- (3) ผู้บริหารเข้าใจผิดในวิธีการบริหาร โดยเข้าใจว่า ในการบริหารนั้นเมื่อ

ผู้บริหารสั่งการแล้ว คำสั่งก็จะมีผู้ปฏิบัติ ความจริงคำสั่งทุกชนิดจะไม่บริหารตัวมันเอง
(Every order is not self-executed.) ผู้บริหารจะต้องติดตาม ตรวจสอบ และ
แก้ไขตลอดเวลา ซึ่ง หมายความว่าระบบเสนอรายงานจะต้องดีและมีประสิทธิภาพ

- (4) ผู้บริหารไม่ชอบฟังคำวิจารณ์และไม่ยอมรับฟังเหตุผล
- (5) ผู้บริหารบางคนใช้วิธี บังคับ แทนที่จะใช้ ระบบประชาธิปไตย ในหน่วยงานทำให้ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
- (6) ผู้บริหารยึดมั่นในอำนาจราชศักดิ์เกินไป ทำให้ระบบเสนอรายงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร
- (7) ผู้บริหารไม่เคร่งพระเบียบแบบแผนของหน่วยงานเสียเอง เพราะต้องการเอาประโยชน์ใส่ตนเป็นที่ตั้ง

การติดต่อสื่อสารนอกแบบ (informal communication) คือการอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสนิทสนมในทางสังคมของทั้งผู้ติดต่อ และผู้รับเป็นส่วนประกอบสำคัญ แทนที่จะใช้วิธีตรงไปตรงมาตามระเบียบแบบแผนเป็นทางการ การติดต่อสื่อสารนอกแบบมักจะคำนึงถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นที่ตั้ง มากกว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การเป็นหลักการติดต่อนอกแบบไม่จำเป็นที่จะถูกต้องตรงกับระบบการติดต่อตามปกติ ดังนั้นถ้าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องตรงกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแล้ว ความไม่ราบรื่น หรือความเสียหายกับหน่วยงาน อาจเกิดขึ้นได้ ในทางปฏิบัติผู้ที่ทำงานมานาน ๆ จะรู้สึกว่า การติดต่อนอกแบบ ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวง่าย สะดวก รวดเร็ว และได้ผลดีกว่า การติดต่อตามแบบ แต่ความจริงโอกาสที่จะขัดใจกัน โอกาสที่จะผิดระเบียบแบบแผน โอกาสที่จะโกงหรือบิดเบือนข่าวหรือบิดเบือนรายงานมีมาก นอกจากนี้การติดต่อนอกแบบมักสนับสนุน บารมีส่วนตัวของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อาจทำให้ระบบติดต่อประสานงานของหน่วยงานทั้งระบบรวนเรผิดพลาดได้มาก

การติดต่อสื่อสารทุกชนิดในวงการศึกษ อาศัยวิธีการหลายอย่าง นับตั้งแต่การติดต่อด้วยวาจา และการติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การออกคำสั่งเป็นทางการ การเสนอเป็น ใบบันทึกหรือหนังสือเวียนและการออกวารสารภายในหน่วยงาน นอกจากนี้การจัดทำหนังสือคู่มือปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมด้วยคำชี้แจงระเบียบปฏิบัติ แจกผู้ร่วมงานทุกคน หรือการจัดทำวารสารภายในชั้นแจกเป็นประจำ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีในหน่วยงานได้มาก อย่างไรก็ตามมีหลักการบางอย่างที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึกในเรื่องการติดต่องาน คือ

1. ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า คนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความ เป็นมิตร (friendly) และรู้จักอะลุ่มอล่วยในที่อันควร (prmissive)
2. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะติดต่อสื่อสารอะไรมาได้อย่างสะดวกและไม่เป็นภัยแก่ผู้ติดต่อ ข้อเสนอกทุกชนิดควรได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วนเสมอ
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบว่า หน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้ทราบทุกกระเสาะเพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็น และเสนอความคิดเห็น แนะนำ ตักเตือนได้ตลอดเวลา เป็นการระดมกำลัง ระดมความคิดเพื่อประสิทธิภาพของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่
4. ถ้ามีผู้ถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็วไม่ประวิงเวลาจน ปัญหานั้นสาบสูญไปที่จะเข้าใจหรือยากที่จะแก้ไขได้
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็น และมีส่วนร่วมออกความเห็นด้วย เกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิดเท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (Influencing)

องค์การหรือหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นที่จะต้องมึระบบควบคุมบังคับบัญชา อย่างใด อย่างหนึ่งเสมอ อำนาจบังคับบัญชามีความจำเป็นต่อองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ อย่างยิ่ง เพราะ อำนาจบังคับบัญชาช่วยให้คำสั่งต่าง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น และมี ประสิทธิภาพเพื่อให้งานที่กำบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีวิธีการ พิเศษเฉพาะคนในการใช้อิทธิพลหรือใช้อำนาจจูงใจ ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อ ควบคุมและประสานงานภายในหน่วยงาน

การบริหารงานในวงการศึกษานิยมใช้คำว่าใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (influencing) มากกว่าการออกคำสั่ง หรือสั่งการ (directing) ซึ่งหมายถึงการใช้อำนาจโดยตรง การใช้อิทธิพล หรือจูงใจมีวิธีการหลายอย่าง การออกคำสั่งหรือการสั่งการก็จัดเป็นวิธีหนึ่ง ของการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงาน วิธีจูงใจที่สำคัญมี 9 วิธี

1. อธิบายเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่างให้ฟังจนเป็นที่น่าเชื่อถือในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
2. เน้นความสำคัญของตัวบุคคล และความเป็นผู้นำของผู้เกี่ยวข้องกับงานแต่ละอย่างให้เห็นชัด เพื่อให้บุคคลที่รับงานภูมิใจ และผู้สนับสนุนบุคคลที่รับงานไปปฏิบัติ
3. ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานนั้น ๆ มีความสำคัญและช่วยให้งานสำเร็จได้มากทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดีภายในหน่วยงาน
4. ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนรับทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ เขาจะปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ทำงานทุกคน
6. ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่มีประโยชน์แก่ผู้รับงานไปปฏิบัติ
7. พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (in - service training) เป็นประจำ เพื่อให้ทราบวิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยและถูกต้องอยู่เสมอ
8. ใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ และวางคนให้สัมพันธ์กับเป็นผู้นำ
9. ตัดสินใจสั่งการอย่างฉับพลัน เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้น้อยทุกคนต้องการเห็นความเด็ดขาดและทันท่วงทีของผู้บังคับบัญชาของตน มิฉะนั้นจะขาดความนับถือและไม่อยากทำงานอย่างเข้มแข็งอีกต่อไป

งานทุกชนิดจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวการสำคัญ 4 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ของงานและลักษณะที่ให้อุปกรณ์ทำ
2. บุคลิกภาพและความสามารถของตัวผู้บริหารเอง
3. ทักษะ ความเข้าใจ ผลประโยชน์ และความสามารถของผู้รับงานไปปฏิบัติ
4. อำนาจวินิจฉัยสั่งการของผู้สั่งการมีมากน้อยเพียงใด ผู้สั่งการที่มีอำนาจมากและมืออย่างกว้างขวาง เช่นอยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชาชั้นสูงย่อมมีอิทธิพลมากเป็นธรรมดา

เมื่อเป็นเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงตัวการ 4 ประการดังกล่าว ตลอดเวลา ที่ต้องการจะใช้อิทธิพลสั่งการ และหาทางดำเนินงานให้เหมาะกับงานเป็นเรื่อง ๆ ไป เช่น รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน หรือรู้จักใช้คนอื่นบางคนทำหน้าที่บริหารแทนตนเอง ในเรื่อง que เห็นว่าจะได้ผลมากกว่า

การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้คนทำงาน ต้องระวังมิให้ขวัญ (Morale) ของผู้น้อยเสียเป็นอันขาด การใช้อิทธิพลที่ผู้น้อยยังรู้สึกพอใจ และมีความสุขในหน่วยงาน เป็น การใช้อิทธิพลที่ถูกต้องที่สุด

การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงานระหว่างบุคคลากรต่อบุคคลากร หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีก หน่วยงานหนึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การทุกชนิด การประสานงาน เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น (Coordinating is a process of unifying people, materials and other resources.) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การติดต่อสื่อสารสังคมนาคมทำความเข้าใจกัน (communication) และ การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (influencing) ตาม ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นมีส่วนช่วยการประสานงาน (coordinating) มากที่สุด

ความร่วมมือ (cooperation) ก็กับการประสานงาน (coordination) เกี่ยวข้องกันมากแต่ไม่เหมือนกัน ความร่วมมืออาศัยการมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมุ่งผลงาน อย่างเดียว การประสานงานไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผล อย่างเดียวกัน แต่การประสานงานช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำอะไรอยู่ จะได้ ไม่ทำกิจกรรมซ้ำซ้อนและจะได้เร่งรัดงานให้สำเร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงาน 2 อย่างนั้นในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้การประสานงานช่วยให้ทุกฝ่ายทราบว่างานของคนมี ความสัมพันธ์ หรือจะต้องเกี่ยวข้องกับงานของใครบ้างจะได้มีโอกาสใช้ข้อมูลของอีกฝ่ายหนึ่ง ให้เกิดประโยชน์แก่คนได้ ในกรณีที่ข้อมูลของอีกฝ่ายหนึ่งให้เกิดประโยชน์แก่คนได้ ในกรณีที่ ข้อมูลเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับอยู่

การประสานงานมีกระบวนการสำคัญที่พึงระลึก 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ให้คนทุกคนรู้และเข้าใจแผนการ หรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือรู้กันให้ทั่วว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้
3. ให้คนทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คน ๆ หนึ่งทราบดีว่าตนถนัดแต่กลับให้คนอื่นไปทำ ก็จะไม่พอใจขึ้นได้

การตัดสินใจ การวางแผน และการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจกัน มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับกระบวนการประสานงาน 2 ประเภทแรก ส่วนประการที่ 3 นั้นต้องอาศัยวิธีการสอบถามให้แน่ใจเป็นหลัก เพราะการออกคำสั่งให้ใครทำอะไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความเต็มใจที่จะรับคำสั่ง ย่อมยากที่จะทำให้งานได้รับผลสำเร็จ

ผู้ที่ประสานงานได้ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบแบบแผน ขนบประเพณี ที่เคยปฏิบัติภายในหน่วยงาน จรรยาวิชาชีพประจำหน่วยงาน บทบาทหน้าที่เฉพาะตำแหน่งของ ตำแหน่งต่าง ๆ วิธีการทำงานเป็นหมู่คณะ และมีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานมากที่สุด หรือมากพอที่จะแนะนำได้เมื่อจำเป็น

การประสานงานในวงการศึกษาจะได้รับความสะดวก ถ้าเรื่องต่อไปนี้อยู่ในสภาพที่ดี คือ

1. โครงสร้างของการบริหารมีระเบียบแบบแผนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสาร (organization chart) ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้
4. ระบบติดต่อสื่อสาร (communication system) เป็นระบบตามแบบ (formal) ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีบุคลากรประสานงาน ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถสูง ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ

6. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ
7. มีคณะกรรมการครูที่รับผิดชอบคล้าย ๆ กัน รับผิดชอบที่หาหรือเกี่ยวข้องกับงานเฉพาะเรื่อง
8. เขียนโครงการและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้คนทุกคนได้ทราบ
9. มีหนังสือชี้แจงเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรและประมวลการสอนอย่างชัดเจน
10. มีคู่มือครูประจำโรงเรียนเพื่อให้ครูรู้หน้าที่ และรู้จักโรงเรียนดี
11. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบซึ่งค้นสะดวก
12. ผู้ร่วมงานทุกคนมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
13. การใช้อ่านาจอหน้าที่ทุกชนิดของบุคลากรทุกระดับ เป็นไปด้วยความเสมอภาคและ ยุติธรรม

การประเมินผลงาน (Evaluating)

การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ค่อนข้างกันไปไม่ขาดสายจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกชนิด วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลงาน ก็คือ ปรตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นในการประเมินผลงานจึงต้องเอาวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของงานมาเป็นบรรทัดฐานที่ใช้วัดหรือประเมินผล กระบวนการการประเมินผลงานพอจะสรุปเป็นขั้น ๆ ได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานให้แน่นอนว่า ต้องการประเมินผลงานอะไรบ้าง เช่น ต้องการประเมินว่าครูของโรงเรียนนั้น ๆ มีความรู้ความเข้าใจ วัตถุประสงค์ทั้งทั่วไปและเฉพาะวิชาในหลักสูตรหรือประมวลการสอนเพียงใด ครูรู้ และใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ ได้ดีเพียงไร มีการใช้อุปกรณ์การสอนหรือไม่ผลการเรียนของนักเรียนเป็นอย่างไร อาคาร สถานที่ บริเวณ เครื่องใช้ไม้สอย อุปกรณ์ ครุภัณฑ์มีพร้อมเพียงใด ระบบสื่อสารติดต่อภายในโรงเรียนเป็นอย่างไร เหล่านี้เป็นต้น

2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน (criteria) เช่น อย่างไรจึงจะจัดว่าดีมาก อย่างไรจัดว่าดีและอย่างไรจัดว่าบกพร่อง
3. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
4. แปลผลของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ แล้วนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ กล่าวโดยสรุปแล้ว กระบวนการบริหารการศึกษา ตามแนวคิดของเกรกประกอบด้วย กระบวนการ 7 ขั้นตอนด้วยกัน คือ
 1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) หมายถึง การร่วมกันปรึกษาหารือตกลงใจดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และทำความเข้าใจกับงาน และนโยบายในการทำงานนั้น ๆ
 2. การวางแผน (planning) หมายถึง การพิจารณาและกำหนดจุดมุ่งหมายแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ
 3. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดอัตรากำลังหน่วยงาน การกำหนดหน้าที่ประจำบุคคล การจัดระเบียบการบังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ
 4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) หมายถึง การกำหนดลักษณะการสื่อสาร การรายงานตามลำดับชั้น การส่งข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน
 5. การใช้อิทธิพล (Influencing) หมายถึง การแนะนำ การจูงใจ การควบคุม บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุจุดประสงค์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด
 6. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและเกิดความประหยัดทั้งทางด้านบุคคล วัสดุ ทรัพยากรอื่น ๆ และเวลา
 7. การประเมินผล (Evaluating) หมายถึง การตรวจสอบดูความก้าวหน้าและผลงานเป็นระยะ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาเพื่อรายงานผลและดำเนินการขั้นต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหาร

โดยปกติผู้บริหารมักจะประสบปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารควรจะได้ตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เตรียมการป้องกันหรือหาทางแก้ไขไว้ได้ล่วงหน้า ปัญหาและอุปสรรค ของกระบวนการบริหารดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 213 - 215) กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรค ของการตัดสินใจสั่งการไว้ว่าอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการคือ ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับ การตัดสินใจสั่งการและสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งแยกกล่าวได้ดังนี้คือ

ก. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ สาเหตุที่เกิดขึ้นได้แก่

1. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา และวิเคราะห์ เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ
2. มีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการซึ่งบางครั้งการตัดสินใจ สั่งการจะทำได้โดยเร่งด่วน มิได้มีการพิจารณาขาดข้อมูลและข่าวสาร
3. ขาดความรู้ และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนต้องตัดสินใจสั่งการ ในเรื่องที่ตนไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อน อาจทำให้เกิดผิดพลาดได้
4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารจะต้องอาศัยความร่วมมือจาก บุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ควรมองข้าม เพื่อจะได้นำมาแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น

ข. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด เช่น การตัดสินใจสั่งการด้วย อารมณ์ การถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นส่วนใหญ่ การถือประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เป็นต้น สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาดที่สำคัญ ได้แก่

1. ผู้ร่วมประชุมตัดสินใจสั่งการ พุคนอกประเด็นทำให้ผู้สนับผู้สูกไม่พอใจ อาจทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2. ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดเพราะขาดความรอบคอบ
3. การอ้างบารมีผู้ใหญ่บังหน้า อาจจะทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปเพื่อเห็นแก่ผู้ใหญ่มากกว่าการใช้เหตุผล
4. การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเอง โดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ หรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป
5. ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่ การใช้ถ้อยคำที่มีความหมายได้หลายทาง หรือใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ดีพอ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระวังอย่างยิ่งในการสั่งการและการเสนอรายงาน
6. การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไร้คุณค่า เป็นผลทำให้การตัดสินใจผิดพลาด
7. การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป มีความหวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด ขาดการวินิจฉัยเคราะห์โดยรอบคอบ เป็นเหตุให้การตัดสินใจสั่งการนั้นผิดพลาดได้โดยง่าย
8. ถูกอิทธิพลครอบงำ ซึ่งบางกรณีผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่คอยบีบบังคับจนทำให้การตัดสินใจสั่งการไม่อาจดำเนินไปตามหลักตรรกวิทยา และควมมีเหตุผลได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

2. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 99) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ วางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์
4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนงานให้ประสานสอดคล้องกัน

5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับภาระงาน
6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี
7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ ไพรัตน์ เคชะรินทร์ (2524 : 30 - 31) ได้กล่าวว่า นักการศึกษา ด้านวางแผนปฏิบัติงาน ได้รวบรวมปัญหาส่วนรวมที่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ขาดการเตรียมการในระยะแรก โดยเฉพาะข้อมูลที่ต้อง
2. วัตถุประสงค์ของงานไม่แน่ชัด ทำให้ไม่สามารถวางเป้าหมายของงาน
ได้แน่นอน
3. ไม่มีการเลือกสรรวิธีการจัดการและยุทธวิธีที่จะทำให้แผนงานสามารถ
ดำเนินและให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่
4. การวางแผนปฏิบัติงานอยู่ในวงแคบ พิจารณาแต่เงื่อนไขและสิ่งแวดล้อม
ภายในองค์การ โดยมิได้คำนึงถึงตัวแปรภายนอกองค์การที่มีส่วนสำคัญซึ่งต่อการปฏิบัติการ
ตามแผน
5. แผนงานมักจะทำตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในองค์การ โดยขาด
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างจริงจังจากบุคคลที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผน
6. แผนที่จัดทำไว้ ขาดการพิจารณาในเรื่องเวลาและพฤติกรรมขององค์การ
อย่างรอบคอบ โดยเฉพาะเวลาและพฤติกรรมที่เป็นเงื่อนไขสำคัญ ทำให้แต่ละขั้นตอนต้อง
หยุดชะงัก
7. การไม่เคารพต่อระเบียบ ทำต่อเนื่องและยึดถือตามขั้นตอนที่วางแผนไว้
โดยใช้สามัญสำนึกว่าขั้นตอนต่าง ๆ ย่อมเปลี่ยนแปลงได้
8. ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนทุกระยะ และ
การติดตามแก้ไขแผนให้สามารถปรับตัวกับสถานการณ์จริง เป็นหัวใจสำคัญที่มักจะถูกละเลย
เมื่อถึงลงมือปฏิบัติงานตามแผน
9. ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผน ไม่สามารถจะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด
ความล้มเหลวของแผนมักจะเกิดขึ้นเพราะการแยกหน่วยงานทั้งสองออกโดยเด็ดขาด

3. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดองค์การ

พงษ์ชัย สันติวงษ์ (2519 : 215 - 217) ได้สรุปปัญหาและข้อควรคำนึงในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น คือ

1. ปัญหาของการแบ่งงานในชั้นของการออกแบบงาน การออกแบบงานโดยยึดหลักการของการแบ่งงานกันทำนั้น จะก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาคือ การแบ่งงานควรจะแบ่งอย่างไร หรือควรออกแบบเพื่อให้มีขอบเขตที่เหมาะสมอย่างไร โดยการยึดถือหลักการของการแบ่งงานกันทำตามความถนัดนั้น งานต่าง ๆ จะถูกแบ่งช้อยไปสู่ระดับที่ต่ำกว่าเรื่อยไปงานที่ระดับของผู้ปฏิบัติจะมีขอบเขตของงานแคบลง โดยรับผิดชอบเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น ในที่สุดจะทำให้เกิดปัญหาทำให้ขอบเขตและความลึกของงานมีน้อยลงหรือขาดหายไป
2. ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก การจัดกลุ่มงานโดยมีการแบ่งกลุ่มตามความถนัดแยกตามหน้าที่ อาจทำให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้ทำงานแบบเดียวกัน การประสานงานและความสัมพันธ์ในกลุ่มอาจไม่จริงจังก็ได้
3. ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบหากผู้บริหารมอบหมายงานไม่สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่พอเพียงกับความรับผิดชอบย่อมทำให้โครงสร้างที่จัดขึ้นกลายเป็นกลไกที่ไม่สมบูรณ์
4. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ สายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นก่อให้เกิดระเบียบของการปฏิบัติ แต่บางครั้งสายการบังคับบัญชาอาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการติดต่อประสานงานกันได้ อาทิเช่น บุคคลใดบุคคลหนึ่งอยู่ในระหว่างเส้นทางการติดต่อขาดงานไป จะทำให้การสื่อสารติดต่อต้องล่าช้าลง
5. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะมี 2 เรื่อง คือ ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือ หรือฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff Units) และปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษในรูปของคณะกรรมการ (Committee) เพื่อช่วยเหลืองานด้านตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การและเพื่อการประสานงาน

4. ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมนลิน (2523:261-262) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่น การนำเอาภาษาหรือถ้อยคำบางคน ที่มีได้เป็นคำที่มีความหมาย หรือความคุ้นเคยในการใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้เข้าใจ หรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้น จะไร้ความหมาย

2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานของการศึกษาหรือความแตกต่างในวัฒนธรรม และชนบทชนเมืองประเพณี อาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสารแปลเจตนาและคิดคำนึงถึงคุณค่าของสังคมแตกต่างกันได้ ซึ่งจะส่งผล ทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นขาดตกบกพร่องในสาระสำคัญไป

3. ลักษณะและขนาดขององค์การการจัดสายการบังคับบัญชาหรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การเดินทางของข้อความ ข่าวนสารไม่สะดวก เกิดความล่าช้า หรือเสียรูปได้ง่าย

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525:114-115) ก็ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างสถานะในสถานศึกษา จะมีความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของบุคคลและความแตกต่างของผลที่เกิดจากตำแหน่ง เช่น ใต้ทำงาน ห้องทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกห่างเหินกัน

2. ความขัดข้องทางเทคนิค เช่น ระยะทางระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร เครื่องมือสื่อสาร

3. การแปลความหมายของข่าวสาร คำพูด ท่าทาง ภาษาที่ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แต่ละท้องถิ่น หรือแต่ละวัฒนธรรม ย่อมเข้าใจความหมายไม่เหมือนกันทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารหรือสื่อความหมาย

4. ค่านิยมของบุคคลค่านิยมต่างกันย่อมตีความหมายของข่าวสารออกมาไม่เหมือนกัน

5. อุปสรรคด้านตัวบุคคล ความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ความรู้สึกไว ต่อเหตุการณ์ บุคลิกภาพ การมีใจแคบ การเห็นตนเองสำคัญกว่าผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็น อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

6. การอุดตันของช่องทางการติดต่อสื่อสาร ปัญหาไม่ได้เกิดจากผู้ส่งหรือผู้ส่ง หรือผู้รับข่าวสารแต่เกิดจากช่องทางเดินของสื่อสาร เช่น หนังสือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีก หน่วยงานหนึ่ง หรือการแจ้งรายงาน ใช้เวลาเดินทางมากทำให้บางครั้งผู้รับข่าวสาร ไม่ได้รับหรือได้รับช้าเกินการ

5. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือการจูงใจให้คนทำงาน

งซิช สันติวงษ์ (2523; 246 - 247) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บริหารมี สิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ จึงทำให้มีการยอมรับความมีอำนาจหน้าที่เกิดขึ้น ดังนั้น ปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่อยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติทาง การให้รางวัลและการลงโทษเสมอ แต่อาจใช้ไม่ได้ผล และอำนาจที่แท้จริงอาจน้อยลง ถ้า ห้ามมีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล และยุติธรรมนอกจากนี้ ปัญหาเกี่ยวกับความ สามารถส่วนตัวบุคคล และความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของ ผู้บังคับบัญชาด้วย

6. ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 202) กล่าวถึง ปัญหาการขาดการประสานงาน ที่ดี ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจาก

1. ปัญหาของการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาในเรื่องโครงสร้าง อย่างเดียวกัน แต่มีผู้ทำหลายหน่วยงานด้วยกัน

2. การขาดกลไกที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงานเมื่องานเดียวกันมีหลาย หน่วยงานทำ การประสานงานคงไม่เกิดผลแต่อาจมีการประสานงานกันเองโดยความสมัครใจ การประสานงานในลักษณะนี้เกิดจากการที่หน่วยงานต่างก็เห็นความจำเป็น และความสำคัญ

ของการที่จะต้องประสานงานกัน จึงเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แต่ยังไม่เพียงพอเพราะ การประสานงานโดยสมัครใจนั้นไม่มีใครสามารถบังคับกันได้เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นชอบ ต่างฝ่ายต่างก็คงทำตามที่ตนเห็นชอบ ดังนั้นโอกาสของความเข้าใจซึ่งกันก็ยังมีอยู่

7. ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2524 : 404) ได้กล่าวถึงปัญหาสำคัญประการหนึ่งของ การประเมินผลงาน คือ วิธีการประเมินผลงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลงานของบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานดังนี้

1. การขาดเครื่องมือ วิธีการประเมินที่ดีและเหมาะสมจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดที่เหมาะสมด้วย แต่ในการประเมินผลงานของบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานและยอมรับของคนส่วนใหญ่

2. การวัดเฉพาะด้าน วิธีการวัดเท่าที่ทำกันอยู่เป็นการวัดเฉพาะด้านเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบที่จะนำมาประเมิน จึงทำให้ผลที่ได้ไม่ตรงต่อความเป็นจริง ที่ควรจะเป็น เช่น ในบางแห่งวัดการเน้นในด้านผลการสอบไล่ของนักเรียนเพียงอย่างเดียว

3. การให้น้ำหนักในการวัด การให้ความสำคัญหรือน้ำหนักในด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการวัดแตกต่างกัน เช่น บางคนให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอนแต่บางคนให้ความสำคัญในด้านกิจกรรมพิเศษของโรงเรียน

4. ระยะเวลาของการวัด ส่วนใหญ่การวัดจะทำเพียงปีละครั้งคือระยะเวลาในตอนพิจารณาความชอบประจำปี ทำให้วัดได้เพียงช่วงเวลาเดียว เกิดความไม่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำมาในระยะเวลาอื่น

โดยสรุปแล้ว วิธีการประเมินผลงานนั้นยังมีปัญหาอยู่อีกหลายประการ แต่ที่สำคัญคือการขาดแคลนเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เป็นมาตรฐานและทุกคนยอมรับจึงทำให้ผลการประเมินมักจะถูกแย้งจากผู้ถูกประเมินอยู่เสมอว่าไม่ยุติธรรม

องค์การกลางบริหารงานบุคคล

รัฐ ศิลปอนันต์ (2530 : 7-9) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีองค์การกลางบริหารงานบุคคลก็เพราะว่า การบริหารงานบุคคลนั้นเริ่มต้นมาจากระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หรือระบบพรรคพวกเป็นระบบที่ไม่มีระเบียบหลักเกณฑ์ที่แน่นอน จะรับใครเข้าทำงานหรือแต่งตั้งให้ทำหน้าที่อะไร ที่ไหน หรือจะปูนบำเหน็จความชอบ แม้กระทั่งการลงโทษทัณฑ์ ก็ถือเอาความรู้จักมักคุ้น หรือความเป็นพรรคพวกเป็นหลัก บางครั้งก็ให้ตำแหน่งราชการเป็นสิ่งตอบแทนทางการเมืองไปก็มี การกระทำเช่นนี้ทำให้งานของราชการขาดประสิทธิภาพ ซึ่งยังทำให้เกิดความขัดแย้ง แยกแยก การช่วงชิงผลประโยชน์ เพราะการบรรจุ การแต่งตั้ง และการอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรดำเนินไปโดยคำนึงถึงแต่ความใกล้ชิดสนิทสนม และผลประโยชน์ของพรรคพวก มิได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และผลประโยชน์ของราชการเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้จึงมีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยนำระบบคุณธรรม (Merit System) มาใช้ในการบริหารงานบุคคล การดำเนินการตามระบบนี้ในทุกด้านเกี่ยวกับบุคลากรจะต้องยึดถือหลักความสามารถ (Competence) หลักความเสมอภาค (Equality) หลักความมั่นคง (Security) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ซึ่งการจัดตั้งองค์การกลางบริหารงานบุคคลก็เพื่อให้ทำหน้าที่กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ วิธีการ และ มาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติการ ทั้งปวงเกี่ยวกับบุคลากร หรือข้าราชการของรัฐ รวมทั้งทำหน้าที่คอยควบคุม ตรวจสอบ แนะนำ และชี้แจงแก่ส่วนราชการทั้งหลายเพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกัน

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดในการจัดตั้งองค์การกลางบริหารงานบุคคล คือความมีคุณธรรมในการสรรหาข้าราชการ การขจัดความสูญเสียและความไร้ประสิทธิภาพของงาน

ความเป็นมาขององค์การกลางบริหารงานบุคคล

องค์การกลางในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย เริ่มก่อตั้งครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2471 ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471

โดยใช้ชื่อว่า "คณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติ" หรือ "ก.ร.พ." มีหน้าที่ในการดำเนินการรักษาพระราชบัญญัติฯ กำหนดหลักสูตร จัดสอบแข่งขัน สอบเลื่อนชั้น พิจารณาบรรจุเข้ารับราชการในกรณีอื่น ๆ และจัดการศึกษาของนักเรียนหลวง ฝ่ายพลเรือนที่ส่งไปศึกษาวิชาการ ณ ต่างประเทศ

ต่อมาภายหลังเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตยในปี พ.ศ. 2475 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2476 เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2477 ตามพระราชบัญญัติฯ ฉบับนี้ ได้เกิดคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ " ก.พ." ขึ้นแทน "ก.ร.พ." เดิม และให้จัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติฯ และตามมาตรฐาน ระเบียบแบบแผนขององค์การกลางคือ ก.พ. และ ก.พ. ยังมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนวิสามัญให้พิจารณา เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วนำความเห็นเสนอ ก.พ. ด้วย สำหรับหน้าที่ของ ก.พ. ตามพระราชบัญญัติฯ ฉบับนี้ได้ขยายเพิ่มเติมกว้างขวางขึ้นจากหน้าที่ของ ก.ร.พ. คือให้ทำหน้าที่กำหนดอัตราเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ ออกกฎข้อบังคับในเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน และการรักษาวินัยในกรณีต่าง ๆ ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนอีกหลายฉบับ ทุกฉบับได้เปลี่ยนแปลงแก้ไขในเรื่อง เกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน และการรักษาวินัยตลอดจนองค์ประกอบและหน้าที่ของ ก.พ. ให้มีลักษณะละเอียดครอบคลุมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามโดยรูปแบบและหน้าที่ของ ก.พ. จากที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับ 2476 ก็ได้เป็นที่ยึดถือปฏิบัติกันมาจนกระทั่งปัจจุบัน แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับต่าง ๆ ดังกล่าวก็เป็นเพียงการเพิ่มเติม และเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดบางประการเท่านั้น และโดยเหตุที่ ก.พ. เป็นองค์การกลางบริหารบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน จึงมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบกว้างขวาง ต้องควบคุมดูแล ข้าราชการฝ่ายพลเรือนทุกประเภท ข้าราชการที่สังกัดกระทรวง ทบวงกรม ฝ่ายพลเรือนมีเป็นจำนวนมาก และมีหน้าที่ความรับผิดชอบสภาพแวดล้อม ตลอดจนสภาพปัญหาในการทำงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้นเพื่อให้เกิดความ

คล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการประเภทต่าง ๆ มากขึ้น ต่อมาจึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการประเภทต่าง ๆ ขึ้น และกำหนดให้มีหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคล เพื่อควบคุมดูแลข้าราชการของตนเองแยกออกไปจาก ก.พ. โดยปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในด้านการบริหารงานบุคคล เช่นเดียวกับ ก.พ. และยึดถือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ตามแบบของ ก.พ. โดยอนุโลม จะมีแตกต่างก็เพียงข้อปลีกย่อยเท่านั้น เช่น ข้าราชการครู ก็มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูแยกออกไป และมีคณะกรรมการข้าราชการครูและวิชาชีพชอบเป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคล เรียกโดยย่อว่า ก.ค. นอกจากนี้ก็มีข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย อยู่ภายใต้การดูแลของ ก.ม. ข้าราชการอัยการก็มี ก.อ. เป็นต้น (วิลาศ สิงหวิสัย 2525 : 42 - 43)

องค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

องค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2488 โดยพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 และได้แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2519) และฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2521) กำหนดให้ครูสภาทำหน้าที่เป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตามมาตรา 6 วงเล็บ 6 และวงเล็บ 7 แห่งพระราชบัญญัติฯ คือ

" . . . (6) ปฏิบัติการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ ข้าราชการพลเรือน แทนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และแต่งตั้งอนุกรรมการต่าง ๆ ให้มีอำนาจหน้าที่ และปฏิบัติการแทนอนุกรรมการข้าราชการพลเรือนต่าง ๆ แล้วแต่กรณีสำหรับข้าราชการครู"

" . . . (7) ปฏิบัติการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด แทน ก.จ. และแต่งตั้งอนุกรรมการให้ มีอำนาจหน้าที่และปฏิบัติการแทนได้ในส่วนที่เกี่ยวกับ ข้าราชการครูส่วนจังหวัด" (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2525:2)

กล่าวโดยสรุปก็คือ ครูสภาเป็นองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับ ข้าราชการครูแทน ก.พ. และ ก.จ. ซึ่งเป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคลสำหรับ ข้าราชการพลเรือน และข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามลำดับ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 โดยกำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการครู เรียกว่า ก.ค. เป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เหตุผลที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูฉบับนี้ ขึ้นก็เนื่องมาจากการที่ข้าราชการครูมีจำนวนมาก และกระจัดกระจายอยู่ทั่วไป อีกทั้งลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบก็มีความแตกต่างไปจากข้าราชการพลเรือนประเภทอื่นและเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายที่จะปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูเสียใหม่ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพการบริหารการศึกษา (สำนักงาน ก.ค. 2527 : 1) ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชัย และคณะ (2523 : 24) กล่าวคือ ครูสภามีได้จัดตั้งขึ้นเป็นส่วนราชการเพื่อบริหารงานบุคคล ทำให้ไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู คือไปตามโครงสร้าง และระบบบริหารการศึกษาที่จะปรับปรุงขึ้นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษาที่กำหนดให้มอบอำนาจการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูไปดำเนินงานในระดับจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีความคล่องตัว และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูฉบับนี้ขึ้น โดยกำหนดให้ข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ อยู่ภายใต้กำกับขององค์การกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูโดยเฉพาะ คือ คณะกรรมการข้าราชการครู หรือ ก.ค. โดยนับตั้งกล่าวจึงทำให้ข้าราชการครูที่กระจัดกระจายอยู่จำนวนสี่แสนคนเศษได้มารวมอยู่ในองค์การบริหารเดียวกัน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 เป็นต้นมา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2527 : 1)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู หรือเรียกโดยย่อว่า "สำนักงาน ก.ค." เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกรม สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 ตามพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 (ฉบับที่ 26 พ.ศ. 2523) มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2527 : 17)

1. เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.
2. วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค. และผู้ซึ่งเกี่ยวข้อง
3. ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติของหน่วยงานทางการศึกษากรม อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด และเสนอ ก.ค.
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เสนอก.ค.
5. ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น และตามที่ ก.ค. มอบหมาย

อย่างไรก็ตาม ถ้าหาพิจารณาแบ่งอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. ออกตามภารกิจหรืองานที่จะต้องปฏิบัติในฐานะเจ้าหน้าที่ ก.ค. แล้ว จะสามารถแยกภาระหน้าที่ในสาระสำคัญออกได้ 9 ประการดังนี้ (สำนักงาน ก.ค. 2532 : 14-15)

1. คำเนิการเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารงานบุคคลหรืออีกนัยหนึ่งคือ ออกกฎและระเบียบในการบริหารงานบุคคลให้กับกรมและหน่วยงานทางการศึกษารวมทั้ง อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด ปฏิบัติ
2. คำเนิการเกี่ยวกับการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานทางการศึกษา กรม รวมทั้ง อ.ก.ค. กรม และ อ.ก.ค. จังหวัด เพื่อให้คำเนิการให้ถูกต้อง
3. คำเนิการเกี่ยวกับการจัดระบบงานหรือจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา
4. คำเนิการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษาและกรม เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ทั้งในลักษณะของการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง
5. คำเนิการเกี่ยวกับการอนุมัติการบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการครูโดยการกำหนดระบบและหลักเกณฑ์ วิธีการในการสรรหาบุคคล การสอบแข่งขัน การมอบหมายการสอบแข่งขัน และการควบคุมการดำเนินการสรรหาบุคคลและการสอบแข่งขันให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม

6. คำเนิการเกี่ยวกับการอนุมัติการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู ในกรณีที่ต้องขออนุมัติและแต่งตั้งข้าราชการครู ในกรณีที่ต้องขออนุมัติ ก.ค. เพื่อเสนอ ก.ค. หรือ อ.ก.ค. วิสามัญที่เกี่ยวข้อง

7. คำเนิการเกี่ยวกับการอุทธรณ์ การลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง และการให้ออกจากราชการของข้าราชการครู

8. คำเนิการเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลในกรมและหน่วยงานทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

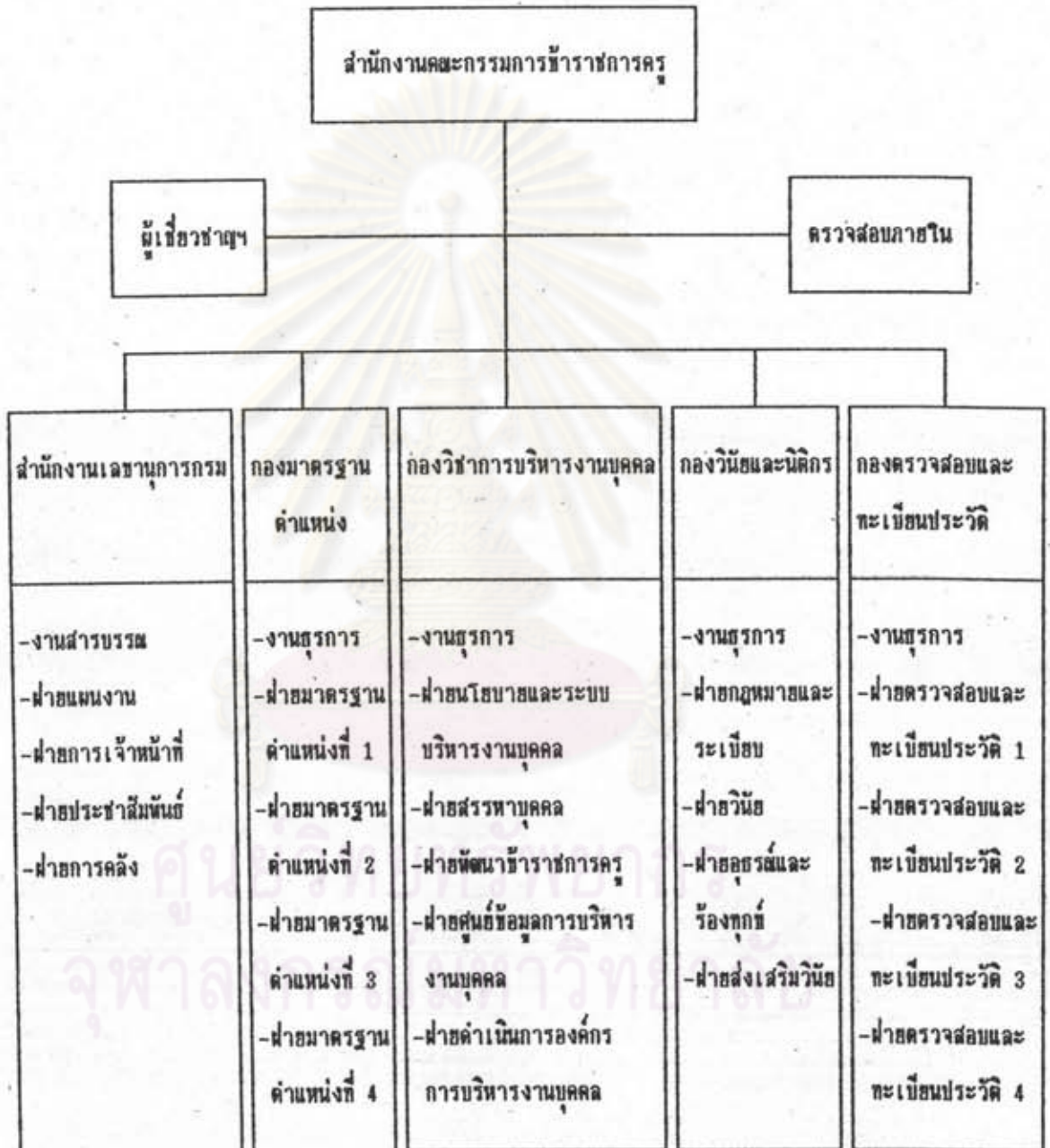
9. คำเนิการเกี่ยวกับการจัดเก็บทะเบียนประวัติข้าราชการครูและจัดศูนย์ข้อมูลในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของ ก.ค. และกระทรวงศึกษา

การแบ่งส่วนราชการของสำนักงาน ก.ค.

สำนักงาน ก.ค. ได้จัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 กอง ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2527 ดังปรากฏในแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของสำนักงาน ก.ค. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2532 : 11)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2518 : 153-156) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งหมด พบว่า

1. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปมีดังนี้

1.1 การแถลงนโยบายและการวางแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแถลงนโยบายให้ครูอาจารย์ทราบทั่วกัน และในการวางโครงการใหญ่ ๆ ของโรงเรียน คณะครูอาจารย์ จะประชุมร่วมกันในการวางแผน และโครงการ ส่วนแผนการเรียนการสอนของแต่ละการสอนในวิชาของตน

1.2 การจัดระเบียบบริหารงาน ส่วนใหญ่จะมีการประชุมบอกให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน บางแห่งจะมีทั้งแผนผังแสดงสายการบังคับบัญชา มีการประชุมและแจกแจงหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร

1.3 การบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่จะพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายอย่างที่สำคัญคือความรักงานและสามารถปรับปรุงงานในหน้าที่ ความสามารถ และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน ความรู้ และความประพฤติที่เหมาะสม รวมทั้งความสม่ำเสมอในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีโครงการพัฒนาครูอาจารย์โดยวิธีส่งไปอบรมวิชาการเป็นส่วนใหญ่

1.4 ในการวินิจฉัยสั่งการและการมอบหมายงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้การประชุมและตั้งคณะกรรมการพิจารณา

1.5 การติดต่อประสานงาน ส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของแผนกธุรการนอกจากการประสานงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ จะเป็นไปด้วยดีแล้ว โรงเรียนยังมีความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นด้วยวิธีต่าง ๆ อีกด้วย เช่น การเข้าร่วมสัมมนา หรือ ประชุมวิชาการ และยอมรับนักศึกษาจากสถาบันอื่นเข้าฝึกปฏิบัติงาน หรือจ้างเป็นครั้งคราว

1.6 การบันทึกรายงาน โรงเรียนส่วนใหญ่จะมีการวิเคราะห์วิจัยผลการเรียนของนักเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการสอนของครูอาจารย์ และครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีโอกาสรายเรื่องราวต่าง ๆ จากการประชุมเป็นส่วนใหญ่ รวบรวมมาเป็นประกาศและหนังสือเวียน

1.7 เกี่ยวกับงบประมาณการเงิน ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจในระเบียบการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นบางเรื่อง และที่ไม่เข้าใจเลยมีเล็กน้อย

คำรี นิสสัยพันธ์ (2519 : 123 - 126) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันศึกษาของกรมตำรวจ พบว่า

1. การวางแผนนโยบายของโรงเรียนกำหนด และแถลงโดยผู้บริหารระดับเหนือกว่าผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนยังไม่เข้าใจนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในโรงเรียนส่วนใหญ่จะร่วมกันพิจารณาโครงการต่าง ๆ รวมทั้งวางแผนจัดครูอาจารย์สอนก่อนการปฏิบัติงาน

2. การจัดองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนตำรวจภูธรส่วนใหญ่เห็นว่าการแบ่งส่วนราชการเหมาะสมแล้ว แต่ในโรงเรียนซึ่งมิใช่โรงเรียนตำรวจภูธร ผู้บริหารเห็นว่าหน่วยงานช่วยภายในโรงเรียนน้อยไป แต่หน้าที่ของหน่วยงานที่เป็นอยู่ไม่ซ้ำซ้อนและไม่มี การขัดแย้งกันในการทำงาน โรงเรียนตำรวจใช้วิธีการประชุมอธิบายเพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจหน้าที่ในหน่วยงานของตนมากกว่าวิธีอื่น

3. การจัดวางตัวบุคคล การจัดครูอาจารย์สอนใช้ระบบคุณวุฒิเป็นส่วนใหญ่แต่ยังมีบางส่วนจัดโดยไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดี มีวิธีการส่งเสริมให้ครูอาจารย์สอนดีขึ้น โดยส่งไปอบรมหรือสัมมนามากกว่าวิธีอื่น ส่วนวิธีหาหนังสือวิชาการหรือจัดห้องสมุดให้ค้นคว้ากระทำน้อย การเสนอย้ายบุคลากรส่วนใหญ่กระทำเมื่อผู้นั้นประสงค์จะย้าย การประเมินผลการปฏิบัติงานอาศัยหลักเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในหน้าที่มากกว่าหลักเกณฑ์อย่างอื่นเป็นส่วนใหญ่ แต่ส่วนน้อยยังถือว่าการปฏิบัติงานสม่ำเสมอและไม่มีการโต้แย้งผู้บริหารเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญกว่า

4. การอำนวยการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณาหรือประชุมปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหารระดับอื่นก่อน จึงจะวินิจฉัยสั่งการหรือมอบหมายอำนาจตามที่สั่งเสมอ การวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะสั่งการเอง โดยไม่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำแทน

5. การประสานงาน ไม่มีปัญหาในการประสานงานภายในโรงเรียนเพราะผู้บริหารทั้งหมดให้ครูอาจารย์ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกโอกาส การประสานงานภายนอก

หน่วยงานจะให้เจ้าของเรื่องไปติดต่อประสานงานกันเองบ้าง ตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานบ้าง โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นโดยให้สมาคมอาคาบ วัสดุ อุปกรณ์และมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น แข่งขันกีฬา และประชุมทางวิชาการ

6. การรายงาน ใช้วิธีเขียนหนังสือให้เข็นทราบ และนัดประชุมเป็นประจำ บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่จะรายงานให้ผู้บริหารทราบทางวาจา ครูอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสทราบผลการสอนในวิชาที่ตนไม่ได้สอน เช่นเดียวกับที่ผู้ปกครองนักเรียนไม่ได้รับทราบผลการเรียนของนักเรียนจากโรงเรียนโดยตรง

7. การจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้จัดทำงบประมาณประจำปี พรศรี ทองสมจิตร (2519 : 147 - 149) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวางแผนในระดับน้อย ที่ปฏิบัติมากคือ การมีอิสระในการวางแผนงานโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และการร่วมมือวางแผนโครงการในโรงเรียน

2. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการจัดองค์การในระดับปานกลาง ที่ปฏิบัติค่อนข้างสูงคือ การตกลงกับคณะครูก่อนการปฏิบัติงาน และการควบคุมการสอนของครู

3. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง ที่ปฏิบัติค่อนข้างสูง คือการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา การส่งเสริมให้ครูไปศึกษาต่อ การไม่ย้ายครู

4. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการในระดับค่อนข้างน้อย ส่วนมากปฏิบัติคือ การวินิจฉัยสั่งการตามที่ครูเสนอความเห็นมาและการประเมินผลงานของครู

5. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการประสานงานในระดับปานกลาง ที่ค่อนข้างสูงคือ ครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือดี

6. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานในระดับสูง

7. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการงบประมาณในระดับน้อย ส่วนมากปฏิบัติ คือการไม่เก็บรักษาเงินของโรงเรียนไว้เอง และการให้มีเจ้าหน้าที่ทำบัญชีการเงิน

ฮาใจ อุ่นจิตต์ (2520 : 124 - 128) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า

1. การวางแผน นโยบาย ของวิทยาลัย กำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง

2. การจัดองค์การ มีการแบ่งหน่วยงานตามแผนภูมิที่กรมกำหนดไว้ทุกประการ แต่ดำเนินงานไปตามสายงานที่เขียนไว้เพียงบางส่วน และใช้วิธีประชุมให้เข้าใจหน้าที่ของตน

3. การจัดวางตัวบุคคล จัดครูอาจารย์ให้สอนตามความถนัด และความต้องการผู้บริหารส่วนใหญ่ร่วมสอนเป็นบางวิชา ส่งเสริมให้ครูไปอบรมสัมมนา ค้นคว้าหาความรู้ในห้องสมุด เสนอข้อให้ตามคำขอ ประเมินผลงานโดยอาศัยความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

4. การอำนวยการผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สั่งการ โดยถือความเห็นของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่มีความเข้าใจดีและปฏิบัติได้ถูกต้อง มีการกำหนดวันรายงานผล

5. การประสานงาน อยู่ในเกณฑ์ดี เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบได้

6. การรายงาน ผู้บริหารรายงานเรื่องต่าง ๆ ให้ทราบทั่วกัน มีหนังสือเวียนติดประกาศ ประชุม เจ้าหน้าที่แจ้งข่าว

7. การจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารหน่วยงานย่อยจัดทำแล้วเสนอขึ้นไปรวมกันการของงบประมาณของตามโครงการที่วิทยาลัยตั้งไว้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและบัญชีเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายเงินและการบัญชีของวิทยาลัย

ศึกษา ดิยะสุวรรณ (2522 : 118 - 121) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า

1. การวางแผน ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรอง มีการถลงนโยบายและวางโครงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า มีการประเมินผลเป็นระยะระหว่างโครงการ

2. การจัดองค์การ ผู้บริหารทั้งสองระดับจัดประชุมเพื่ออธิบายถึงหน้าที่การงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีหน่วยงานย่อยมากเกินไป ควรปรับปรุงแก้ไข บางหน่วยงานซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน

3. การจัดวางตัวบุคคล ผู้บริหารทั้งสองระดับพิจารณาเพิ่มบุคลากรตามภาระของตัวของหน่วยงาน การจัดอาจารย์เข้าสอนใช้ระบบคุณวุฒิและเสนอย้ายบุคลากรตามคำขอ

4. การอำนวยการ ผู้บริหารใช้วิธีการเรียกประชุมและตั้งคณะกรรมการร่วมวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ มีการวางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงมอบหมายงานและติดตามผลด้วย

5. การประสานงาน ผู้บริหารสูงสุดของวิทยาเขต เป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน มีการประชุมสัมมนากับสถาบันอื่นและเห็นว่าหน่วยงานไม่ค่อยประสานกัน

6. การรายงาน มีการบันทึกเสนอตามลำดับชั้น และให้ทุกคนเข้าพบได้

7. การจัดงบประมาณการเงิน มีการทำคำขอของงบประมาณตามโครงการที่ได้รับอนุมัติและ ปริญญาผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ผู้บริหารเข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินดี เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ

รังสฤษดิ์ ศรีวิชัย (2525 : 103 - 107) ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ประชากรประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ทุกโรงเรียน พบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจ และสั่งการด้วยตัวเองโดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมในลำดับรองลงไปคือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จะตัดสินใจ และสั่งการโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา รวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ซึ่งมีช่วงเวลาคำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการต่างกัน

4. ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ และสั่งการในการบริหารการศึกษาคือ ผู้บริหาร รองลงไปคือ ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชา

5. ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจ และสั่งการในการบริหารการศึกษา ในระดับมากคือ ระบบราชการที่ล่าช้า และซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มากนิสัยบางประการ ของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่อึดยวและซับซ้อนและขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ และปัจจุบัน

พรพิมล เข็สรไพสิฐ (2526 : 116 - 120) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 341 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. การตัดสินใจสั่งการ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องตัดสินใจสั่งการโดยการปรึกษาหารือกับบุคลากรของโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจสั่งการพิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการ และการตัดสินใจสั่งการโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ส่วนผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารตัดสินใจสั่งการ โดยใช้วิธีการพิจารณาของตนเอง

มีข้อที่น่าสังเกตคือ ในเรื่องผู้บริหารได้พิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารมีความเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. การวางแผน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้หน่วยงานในโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงานจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี จัดให้มีการวางแผนพัฒนาทางด้านวิชาการ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนกำลังคนของโรงเรียน

มีข้อสังเกตคือ ในเรื่องผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารมีความเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ผู้ช่วยผู้ช่วยผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. การจัดองค์การ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ และมอบหมายและกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. การติดต่อสื่อสาร ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องกำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนแจ้งข่าวข้อมูล หรือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ มีการแจ้งคำสั่ง หรือประกาศถึงบุคลากรในโรงเรียนทันตามกำหนด มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง ให้ความสนใจกับคำร้องหรือรายงานของบุคลากร และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือเรื่องผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

5. การใช้สิทธิพล หรือการจูงใจ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องแถลงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร และมีการประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือเรื่องผู้บริหารใช้อำนาจในการบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา

6. การประสานงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน จัดทำเอกสารเพื่อให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการ

ปฏิบัติงานในโรงเรียน จัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกันจัดให้มีการ
ประสานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน จัดให้มีการประชุมตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ใน
โรงเรียน และจัดให้มีการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมาย

7. การประเมินผลงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็น
ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน เรื่องจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน
จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ใช้เครื่องมือ หรือ เกณฑ์
ในการประเมินผลงานของโรงเรียน ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติ
งานบุคลากร จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการและจัดให้
มีการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

ส่วนผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ เรื่องผู้บริหารประเมินผลงานของ
โรงเรียนด้วยตนเอง

สุรชัย เทียนขาว (2526 : 108 - 109) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร
และผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร และ
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 880 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงาน
ในด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับมาก
2. ด้านการวางแผน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนงานอยู่ในระดับ
มากทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้
กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปี
ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนพัฒนาด้านวิชาการพัฒนาด้านอาคารสถานที่และวางแผนกำลังคน
ในโรงเรียน
3. ด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับ
มากทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารได้
กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของ

หน่วยงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างเพียงพอและผู้บริหารมอบหมาย ภาระงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. ด้านการติดต่อสื่อสารผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางอยู่ 1 เรื่องคือผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. ด้านใช้อิทธิพลจูงใจ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการใช้อิทธิพลจูงใจอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 3 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ

- ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา
- ผู้บริหารเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร
- ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน

6. ด้านการประสานงาน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 2 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ

- ผู้บริหารจัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกัน
- ผู้บริหารจัดให้มีการประสานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน

7. ด้านการประเมินผลงาน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง คือผู้บริหารให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การประเมินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

จากการวิจัยสรุปเห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล และการประสานงานส่วนการประเมินผลนั้นอยู่ในระดับปานกลาง