บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อสำคัญในการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 4 ขั้นตอน ครอบคลุมเรื่องราวที่สำคัญ ๆ สำหรับการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ความสำคัญและความหมายของการบริหาร

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหาร

ตอนที่ 3 การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญและความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นองค์ประกอบและเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะทำให้สถาบันหรือองค์การต่าง ๆ สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ คำว่าการบริหารนั้นในปัจจุบันมีคำที่นิยมใช้และสัมพันธ์กันอยู่ 2 คำคือ การบริหาร (Administration)และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำนี้แท้ที่จริงแล้วมีความหมายอย่างเดียวกันแต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กัน (วิสิตร ศรีสอ้าน 2523 : 5) คำว่า การบริหาร (Administration) มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ และมักจะเน้นในเรื่องการบริหารเกี่ยวกับนโยบาย (Policy) ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มักจะใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนและมักจะเน้นในเรื่องการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำ (Implementation)

ในการให้ความหมายของ การบริหาร ได้มีนักวิชาการและนักบริหารเสนอความเห็นไว้ในหลายทัศนะตามแนวความคิดของแต่ละบุคคล ดังเช่น ซุป กาญจนประกร (อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารคือ การทำงานของคณะบุคคล (Group) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

มิญโญ สาธร (2519 : 2) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารคือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 6) ให้ความหมายว่า การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และ สุธี สุทธิสมบูรณ์ (อ้างถึงในสมคิด บุญทอง 2528 : 17) ได้ให้ความหมายการบริหารคือ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

จากคำจำกัดความหรือความหมายของคำว่าการบริหาร พอสรุปลักษณะร่วมที่สำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพการบริหารได้ดังนี้คือ

1. มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันทำงาน
2. มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
3. มีทรัพยากรในการบริหาร (Administrative Resources) อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน (Method)
4. มีการใช้ศาสตร์และศิลปะในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของคำว่าการบริหารได้ว่า การบริหารหมายถึงการใช้ศาสตร์และศิลปะในการจัดดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administrative) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร (Administrative Process) เป็นทฤษฎีทางการบริหารที่จำแนกหน้าที่การบริหารออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบตามที่นักบริหารได้เล่นอหลักการทางทฤษฎีเอาไว้

คำว่า กระบวนการ หมายถึงกรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525 : 34) ส่วนคำว่ากระบวนการบริหารได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

Campbell, Corbally and Ramseyer (อ้างถึงในสมพงศ์ คิริเขต 2523 : 6) ให้ความหมายไว้ว่ากระบวนการบริหารหมายถึงวิถีทางที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ส่วนนิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 42) ได้ให้ความหมายว่ากระบวนการบริหาร หมายถึงกระบวนวิธีหรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการบริหารองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการบริหารนี้จะแสดงถึงขอบเขตหน้าที่ต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 39) ได้ให้ทัศนะไว้ว่ากระบวนการทางการบริหารเป็นแนวทางเทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

จากคำจำกัดความและแนวความคิดดังที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นวิธีการบริหารหรือวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานต่อเนื่องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

ในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารนั้นนักบริหารและนักวิชาการได้เสนอแนวทฤษฎีไว้มีอยู่หลายทฤษฎี แต่ละทฤษฎีประกอบด้วยขั้นตอนที่แตกต่างกันตามแนวความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ซึ่งจะนำมากล่าวเฉพาะหลักทฤษฎีที่สำคัญ ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Fayol (อ้างถึงใน สุนทร สุนทรายุทธ 2529 : 18) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศสได้เสนอกระบวนการบริหารงานอันมีชื่อเสียงของเขาไว้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญคือ

1. การวางแผน (To Plan) หมายถึง การคาดการณ์การทำงานโดยจัดวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

2. การจัดหน่วยงาน (To Organize) หมายถึง การจัดรวบรวมวัสดุเครื่องมือและกำลังคน แล้วจัดแบ่งแยกออกไปตามหน้าที่ของหน่วยงาน

3. การออกคำสั่ง บังคับบัญชา (To Command) หมายถึง การออกคำสั่งบังคับบัญชาให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน

4. การประสานงาน (To Coordinate) หมายถึง การร่วมมือกันทำงานเพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินการไปด้วยดี

5. การควบคุมงาน (To Control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้งานทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินการไปตามกฎเกณฑ์แบบแผนหรือคำสั่งตามที่กำหนดไว้แล้ว

Gulick and Urwick (อ้างถึงในสุนทร สุนทรายุทธ 2529 : 21) ได้เสนอหลักกระบวนการบริหารงานที่ได้รับความนิยมมาก คือ POSDCORB ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอนคือ

1. Planning หมายถึง การวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนวทางวิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

2. Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่องานสัมพันธ์กันตามลำดับขั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

3. Staffing หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าวรวมตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป

4. Directing หมายถึง การอำนวยการหรือวินิจฉัยสั่งการหลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5. Coordinating หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การหรือหน่วยงานใหญ่ร่วมกัน

6. Reporting หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง การเสนอรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ ละดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะเดียวกันการเสนอรายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันและเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

7. Budgeting หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม

Sears (1950 : 1-37) นักบริหารการศึกษา ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การอำนวยการ (Directing)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators 1955 : 17-22) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน (อ้างถึงใน ภิญโญ สาธร 2526 : 209-210) คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต ให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2. การจัดสรรทรัพยากรการบริหาร (Allocating) หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานตามแผน

3. การกระตุ้นหรือเสริมกำลังใจ (Stimulation) หมายถึง การเสริมกำลังบำรุงการบำรุงขวัญ การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของบุคลากรอื่น และข้อสำคัญที่สุดคือ เพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดความมุ่งหมายขององค์การหรือสถาบันเป็นหลัก

5. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึงการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะเพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขได้ทันท่วงทีและหมายถึงการประเมินขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

Gregg (1957 : 274) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 7 ขั้นตอนคือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluating)

จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารตามที่เสนอไว้นี้ จะเห็นได้ว่ามีกระบวนการและขั้นตอนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก Knezevich (1969 : 27-33) จึงได้ประมวลสรุปและแจกแจงเป็นตารางเปรียบเทียบแบบง่าย ๆ ไว้ดังรายละเอียดตามแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนกระบวนการบริหารตามแผนภูมิของ Stephen J. Knezevich

Favol (1916)	Gulick and Urwick (1937)	Newman (1950)	Sears (1950)	AASA (1955)
1 การวางแผน	1 การวางแผน	1 การวางแผน	1 การวางแผน	1 การวางแผน
2 การจัดองค์การ	2 การจัดองค์การ	2 การจัดองค์การ	2 การจัดองค์การ	
	3 การบริหารบุคคล	3 การประกอบทรัพยากร		2 การจัดสรรทรัพยากร
3 การบังคับบัญชา	4 การอำนวยการ	4 การอำนวยการ	3 การอำนวยการ	3 การกระตุ้น
4 การประสานงาน	5 การประสานงาน		4 การประสานงาน	4 การประสานงาน
	6 การรายงาน			
5 การควบคุมงาน	7 การจัดงบประมาณ	5 การควบคุมงาน	5 การควบคุมงาน	5 การประเมินผลงาน

แผนภูมิที่ 1 (ต่อ)

Gregg (1957)	Campbell et al. (1958)	Newman and Sumner (1961)	Johnson et al (1967)
1 การตัดสินใจสั่งการ	1 การตัดสินใจสั่งการ	1 การวางแผน	1 การวางแผน
2 การวางแผน			
3 การจัดองค์การ	2 การวางโปรแกรม	2 การจัดองค์การ	2 การจัดองค์การ
4 การติดต่อสื่อสาร			
5 การใช้อิทธิพล	3 การกระตุ้น	3 การนำ	3 การติดต่อสื่อสาร
6 การประสานงาน	4 การประสานงาน	4 การวัดผลงาน	
7 การประเมินผลงาน	5 การประเมินผล	และประเมินผลงาน	4 การควบคุมงาน

ที่มา : Knezevich 1969 : 28

จากตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบนี้ Knezevich ได้สรุปเป็นกระบวนการบริหารที่แสดงถึงงานขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารตามแนวทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Adminstrative Process) ซึ่งพอจะสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารควรจะนำมาใช้ในการบริหารงานเป็น 6 เรื่องคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การอำนวยการหรือการกระตุ้น (Directing or Stimulating)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงานหรือการประเมินผล (Controlling or Appraising)
6. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

หลักทฤษฎีกระบวนการบริหารทั้ง 6 ขั้นตอนตามที่เสนอนี้ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบของแนวความคิด (Research framework) ที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งจะประกอบด้วยรายละเอียดเฉพาะในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

การวางแผน

ความหมายของการวางแผน

Gulick (1963 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึงการวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแนววิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน ส่วน Newman (1963 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึงการตัดสินใจล่วงหน้าว่าเขาจะต้องทำอะไรบ้างในอนาคต แผนคือการกำหนดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งไว้ล่วงหน้า ภิญโญ สาธร (2526 : 214) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผนหมายถึง การตระเตรียมอย่างรอบคอบเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนมีความหมายต่อการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ในการวางแผนนั้นผู้วางแผนต้องตอบปัญหาสองประการต่อไปนี้ให้ได้คือ แผนการนี้มีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้สำเร็จและจะใช้วิธีการอย่างไร

015970

ในเรื่องความหมายของการวางแผนนี้ ธำรง บัวศรี (2509 : 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนหมายถึงการคิดล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต ซึ่งได้แก่วิธีการกำหนดเวลาและปัจจัยต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติ อาทิ คน เงิน อุปกรณ์ และ ข้อมูลต่าง ๆ อันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จด้วยดี ทันเวลา สมเหตุผลและด้วยความมีประสิทธิภาพ และสมานฤทธิ์ สุคนธทรัพย์ (2524 : 9) ก็ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า หมายถึงกระบวนการกำหนดการเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

จากคำจำกัดความของการวางแผนดังที่กล่าวมา พอสรุปความหมายของการวางแผนได้ว่า การวางแผน หมายถึงการจัดเตรียมเพื่อการวางแผน การจัดทำแผนงานและโครงการ และกำหนดการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนช่วยให้เราสามารถใช้ปัจจัยในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และช่วยให้ไม่ต้องประสบกับความสับสน เนื่องจากสามารถจะมองเห็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ และเพื่อให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานได้ง่ายและสะดวกขึ้น เพราะแผนงานจะกำหนดเป้าหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานและผลไว้ล่วงหน้า และสามารถใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและวัดผลได้เป็นอย่างดี

ในการวางแผนกับการบริหารการศึกษา อุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 7-9) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนกับการบริหารการศึกษาว่า "การวางแผนและการบริหารเป็นของคู่กัน การวางแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหารโดยตรงในการบริหารงานที่มีระบบและมีประสิทธิภาพ การวางแผนเป็นประดิษฐกรรมอันสำคัญที่เป็นผลผลิตทางปัญญาของมนุษย์ที่พยายามแสวงหาวิธีการที่ดีที่เหมาะสมยิ่งขึ้นในการบริหารงาน"

องค์ประกอบของการวางแผน

แผนเป็นเอกสารสำเร็จรูปอย่างหนึ่ง (Planing Document) และมีรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคตได้อย่างชัดเจน (อุทัย บุญประเสริฐ 2524 : 23)

ซึ่งอย่างน้อยต้องให้เห็นจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ ลำดับขั้นตอนในการดำเนินการ และการใช้ทรัพยากรในส่วนต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมติดตามและประเมินผล ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์แต่ละด้านได้ค่อนข้างชัดเจน

ในด้านองค์ประกอบของการวางแผนนั้น สมานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524 : 20) ได้สรุปความหมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของแผนไว้ 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. จุดหมาย (Ends) คือการระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และจุดมุ่งหมายหลัก (Goal) ให้ชัดเจน

2. วิธีการ (Means) คือการกำหนดและเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการ และวิธีปฏิบัติซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายหลักที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร คือการกำหนดประเภทและปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะให้ได้มาและวิธีการจัดสรรให้แก่กิจกรรมต่าง ๆ

4. การดำเนินงาน คือการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจและวิธีการที่จะนำมาตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน

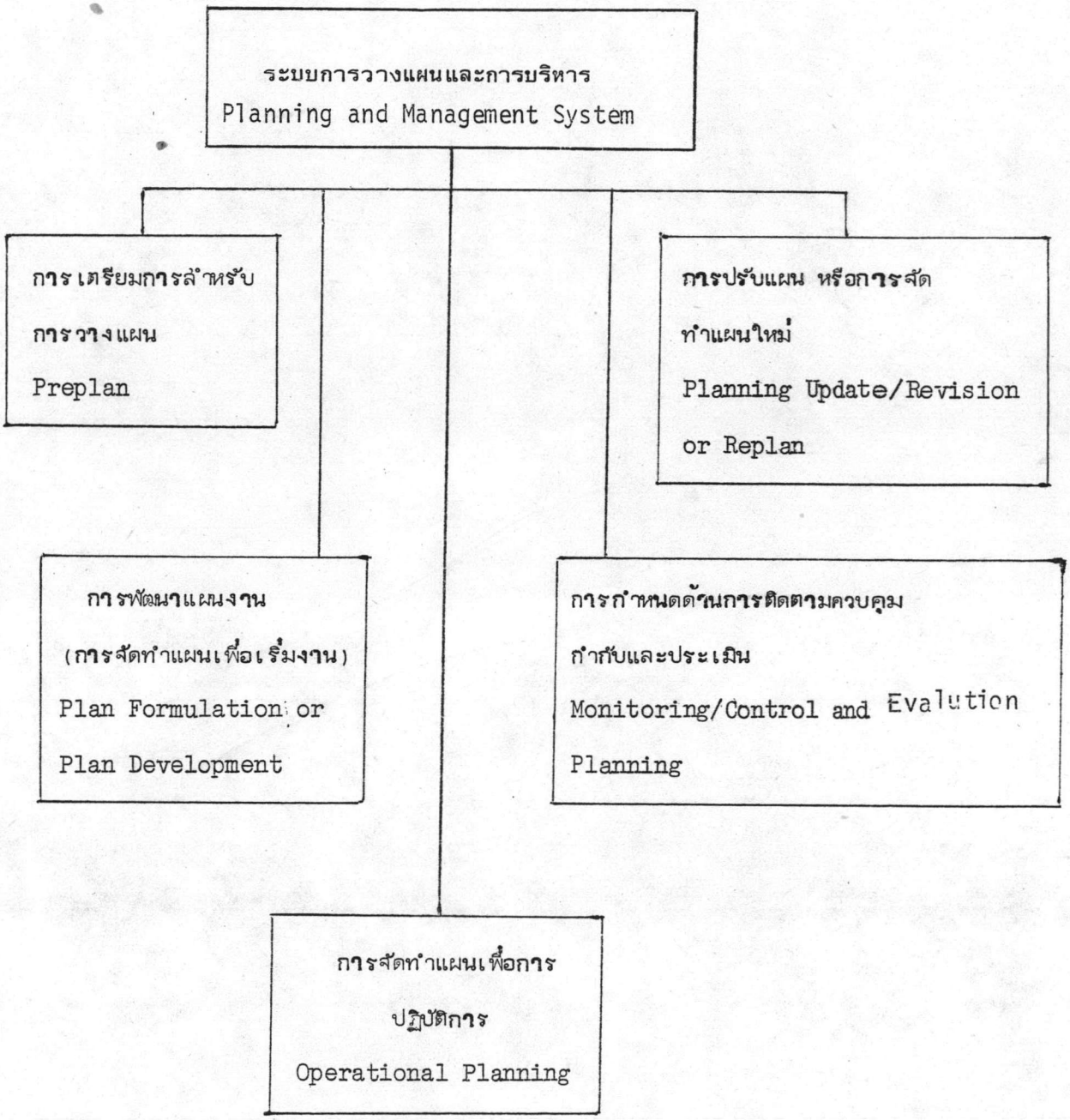
5. การควบคุม คือการกำหนดวิธีการที่จะคาดคะเนหรือตรวจสอบความผิดพลาดล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีป้องกันหรือแก้ไข ซึ่งจะต้องทำต่อเนื่องกันไป

<u>กระบวนการและขั้นตอนในการวางแผน</u>

กระบวนการวางแผนเป็นวิธีการในการวางแผนที่จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกันไปตามลำดับทุกขั้นตอน ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ในการวางแผนหลายท่าน เช่น

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 35-45) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบของการวางแผน ซึ่งเรียกว่าระบบการวางแผนและการบริหาร (Planning and Management System) หรือระบบแผนงาน (Planning System) ซึ่งจะมีโครงสร้างและภาพรวมของระบบดังนี้

แผนภูมิที่ 2 ระบบการวางแผนและการบริหาร



ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ 2527 : 37

ส่วนรายละเอียดของระบบอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการเตรียมการสำหรับการวางแผน (Preplan) เป็นการจัดระบบขั้นต้นเพื่อการวางแผน มีสิ่งสำคัญที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในการเตรียมการสำหรับการวางแผน ประกอบด้วย (อุทัย บุญประเสริฐ 2527 : 38-39)

1.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศ (Management Information System) ซึ่งตอบสนองต่อภารกิจ แผนงาน (Programme) โครงการ และระบบการวางแผนที่ใช้ และการตัดสินใจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานนั้น

1.2 การศึกษาสถานภาพปัจจุบันปัญหา (Status Studies)

1.3 การประเมินปัญหาและความต้องการ (Needs Assessment and Situation Analysis)

1.4 การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่อยู่ในภารกิจ (Forecasting) ซึ่งเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง

1.5 การคาดคะเนด้านทรัพยากรและการเงิน (Resource Projection)

1.6 การกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และข้อกำหนดที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นหลักกลางในการวางแผน (Planning Parameters)

1.7 การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงานการวางแผน (Organization for Planning) ซึ่งหมายถึงการกำหนดคณะกรรมการ กำหนดตัวบุคคล และกำหนดภาระความรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และกลไกการประสานในโครงสร้างและสายการประสานงานส่วนต่าง ๆ

1.8 แบบฟอร์ม (Planning Forms) และโครงสร้างมาตรฐาน (Planning Formats) ที่ต้องใช้หรือเป็นส่วนประกอบในการวางแผน

1.9 การกำหนดนโยบายและแผนงานการวางแผน (Policy Input)

2. ขั้นการพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation or Development)

ส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญซึ่งเริ่มดำเนินการเข้าสู่การกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะปฏิบัติจัดทำเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานนั้น ๆ ในอนาคต ผลผลิตสุดท้ายของส่วนนี้คือ "แผน" ซึ่งอาจจะเรียกว่าแผนพัฒนาหรือเรียกว่าแผนเฉพาะด้านหนึ่งด้านใดก็ตาม ในหน่วยงานตามปกติมักจะปรากฏในรูปของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งก่อนที่จะได้แผนพัฒนาระยะ 5 ปีดังกล่าวได้ ต้องผ่านกระบวนการเฉพาะที่เกี่ยวข้องในการวางแผนตามรูปแบบระบบที่หน่วยงานนั้น ๆ ยึดถือเป็นกรอบ (Framework) ในการจัดทำแผนพัฒนา

สิ่งที่สำคัญที่ต้องปฏิบัติจัดทำในส่วนนี้ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบายและทิศทางในการพัฒนา (ซึ่งมักจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธี เป้าหมายในการพัฒนา สิ่งที่ขาดไม่ได้คือวัตถุประสงค์และนโยบาย)

2.2 แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นเค้าโครงที่แสดงรายละเอียดของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า แจกแจงตามแผนงานและแผนรายปี ทั้ง 5 ปี โดยเชื่อว่าหากปฏิบัติจัดทำสิ่งที่ระบุไว้ตามเป้าหมายแล้ว จะบรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตัวแผนซึ่งกำหนดไว้จะเป็นกรอบกำกับการดำเนินงานในแต่ละช่วงปีในแผนพัฒนา

จะเห็นได้ว่าในขั้นนี้ ข้อมูลและสิ่งต่าง ๆ ที่ได้เตรียมการและกำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการสำหรับการวางแผน จะถูกนำมาใช้ในการสร้างและกำหนดเค้าโครงงานที่ต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต ผลสุดท้ายที่ได้คือแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผนดังกล่าวจะแสดงรายละเอียดตามแผนงาน โครงการ และวงเงินหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ ต้องคิด เตรียมการเพื่อปฏิบัติในปีต่าง ๆ ซึ่งได้รับการพิจารณาไตร่ตรองตามหลักและเทคนิคการวางแผนเป็นอย่างดีมาแล้ว แผนดังกล่าวถือเป็นแผนเริ่มงาน หรือ Baseline Plan (อุทัย บุญประเสริฐ 2527 : 40)

3. ขั้นการจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operational Planning)

การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการในส่วนนี้ เป็นการนำเอาเค้าโครงการปฏิบัติจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปีลงสู่การปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานต่าง ๆ หรือในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แผนในส่วนนี้มักจะมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแผนรายปี (Annual Plan)

การจัดทำแผนในส่วนนี้ประกอบด้วยงานสำคัญ ๆ 2 อย่างคือ

3.1 การวางแผน (พัฒนา) ประจำปี (Annual Development Plan)

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan)

สิ่งที่ควบคู่กับแผนปฏิบัติการประจำปีก็คือ การนำแผนปฏิบัติการออกปฏิบัติ (Plan Implementation)

การวางแผน (พัฒนา) ประจำปีนั้น แท้ที่จริงคือโครงของสิ่งที่เสนอเพื่อขออนุมัติงบประมาณสำหรับการปฏิบัติในปีงบประมาณนั้น ๆ แผนดังกล่าว โดยปกติจะถูกกำกับโดยสิ่งที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และมีนโยบายการพัฒนาเป็นกรอบ (Master Frame) กำกับในการพิจารณากำหนดหรือปรับปรุงสิ่งที่จะต้องบรรจุไว้ในแผน (พัฒนา) ประจำปี เพื่อเสนอของบประมาณ แผนนี้โดยปกติจะเป็นแผนเพื่อของบประมาณแสดงเจตจำนงค์ถึงงานที่พึงประสงค์ในรอบปีนั้น ๆ

เมื่อแผนพัฒนาประจำปีผ่านขั้นตอนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามระบบและวงจรการงบประมาณแล้ว จะเป็นการวางแผนในส่วนเพื่อลงมือทำงานตามงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการอนุมัติ ส่วนนั้นก็จะเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan) ซึ่งจะต้องลงมือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากได้รับอนุมัติเป็นการถูกต้องและมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนแล้ว

เนื่องจากการพิจารณาจัดสรรงบประมาณมักจะไม่เป็นไปตามที่ได้เสนอขอเสมอไป จึงต้องมีการปรับแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับข้อจำกัด ข้อกำหนด หรือทรัพยากรที่ได้มา ส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่จำเป็น

หากการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่ได้เสนอขอในแผนพัฒนาประจำปี การจัดทำแผนปฏิบัติก็จะเป็นไปโดยง่าย คือเพียงแต่ดึงเอาเฉพาะส่วนวิธีดำเนินการในแผนงานและโครงการต่าง ๆ มากำหนดให้ประสานกับงวดเงินตามระบบการงบประมาณและการเงินก็สามารถใช้เป็นแผนปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการปฏิบัตินำไปปฏิบัติตามได้ทันที แผนปฏิบัติการแท้ที่จริงอาจเรียกกันในภาษาพูดอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นแผนการใช้เงินหรือแผนทำงานนั่นเอง (อุทัย บุญประเสริฐ 2527 : 41-42)

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ขั้นการกำหนดด้านการติดตามควบคุมกำกับและประเมิน (Monitoring/ Control and Evaluation Planning)

เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นการบริหารแผนและโครงการตามแผนปฏิบัติการนั้น โดยหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในระบบบริหารขององค์การและหน่วยงาน

ส่วนนี้เป็นส่วนที่จากประสบการณ์พบว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญในระบบการบริหารงาน คือ เมื่อมีหน่วยงานรองรับ มีแผนปฏิบัติการแน่นอน มีเงินงบประมาณสนับสนุนตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มักจะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติจัดดำเนินการไปโดยตนเองได้เลย "มักจะขาดแผนในการติดตามตรวจสอบควบคุมกำกับและประเมินที่แน่นอน" ทั้งนี้อาจจะเป็นผลเนื่องมาจากระบบงานทั้งระบบใหญ่ไม่เคยให้ความสนใจมาก่อน อาจเป็นเพราะไม่มีผู้ใดใส่ใจในความบกพร่องทางการบริหาร อาจเป็นเพราะผู้บริหารถือว่างบประมาณไม่ใช่เงินจากกระเป๋าของตนเอง อาจเป็นเพราะผู้บริหารไว้ใจผู้รับผิดชอบการปฏิบัติมากเป็นพิเศษ อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสนใจในระบบการติดตามตรวจสอบงานถึงขั้นที่เรียกว่า ต้องมีผู้รับผิดชอบเฉพาะงานที่พร้อมจะรับการตรวจสอบ (Accountability) ประสิทธิภาพในการจัดการ แผนการติดตามตรวจสอบควบคุมและกำกับ รวมทั้งแผนการประเมินจึงยังไม่ได้รับการพิจารณาจัดทำกันอย่างจริงจัง ทั้ง ๆ ที่ส่วนนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการบริหาร ซึ่งต้องรับผิดชอบการใช้จ่ายทรัพยากรเป็นจำนวนมากที่องค์การหรือรัฐบาลจัดสรรให้จากทรัพยากรของระบบใหญ่ซึ่งมีค่อนข้างจำกัดอยู่เสมอ

โดยหลักการบริหารและการวางแผนแล้ว แผนการติดตามควบคุมกำกับและประเมินเป็นส่วนที่จะปรากฏอยู่อย่างแน่ชัดแล้วในโครงการและแผนปฏิบัติการ เป็นส่วนประกอบสำคัญในโครงสร้างของโครงการ ซึ่งนำเอาเฉพาะส่วนวิธีดำเนินการมาแปลงเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นวิธีการควบคุมตรวจสอบและประเมิน เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าเมื่อกำหนดวิธีปฏิบัติในขั้นตอนระยะต่าง ๆ แล้ว จะรู้ได้อย่างไรว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่ ผลการปฏิบัติเป็นไปตามที่ต้องการหรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

ส่วนนี้ถ้าพิจารณาด้านเดียวแบบง่าย ๆ ก็คือ การวางแผนเพื่อติดตามดูผลทางด้านการปฏิบัติว่าเป็นไปสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในแผนเพียงใด เพื่อจะได้กำหนดวิธีการแก้ไขปรับปรุงได้ทันท่วงที หรือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ใช้พิจารณากำหนด/ปรับปรุงการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

จะเห็นได้ว่าส่วนนี้เมื่อเขียนแยกแยะประเด็นต่าง ๆ จะดูเหมือนเป็นเรื่องยุ่งยากมากมาย แต่ในการปฏิบัติการจริง ๆ นั้นไม่ได้ยุ่งยากจนเกินความสามารถนักบริหารและนักวางแผน สิ่งที่จะต้องปฏิบัติสัดทำในแผนการติดตามควบคุมกำกับและประเมินโดยทั่วไป จะประกอบด้วยสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติจัดทำอยู่แล้วตามปกติเป็นส่วนใหญ่ (อุทัย บุญประเสริฐ 2527 : 42-43) เช่น

4.1 แผนควบคุมกำกับเฉพาะเรื่องเฉพาะโครงการ (Control Plan)

4.2 แผนการรายงาน (Report Plan) ซึ่งเป็นการรายงาน

4.2.1 ผลการปฏิบัติ (Performance)

4.2.2 ความก้าวหน้าของงาน (Progress)

4.2.3 การเงิน (Finance)

4.3 การตรวจ/เยี่ยม (Inspection/Visit)

4.4 การนิเทศ (Supervision)

4.5 การตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน (Internal Audit)

4.6 แผนการประเมิน (Evaluation Plan)

5. ขั้นการปรับแผนและ/หรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Update/Revision or Replan)

การปรับแผน/การปฏิบัติการวางแผนใหม่เป็นหัวข้อที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแผนกับการบริหารและความสัมพันธ์กับระบบแผนงาน ถ้าพิจารณาเฉพาะงานด้านการวางแผนเพียงด้านเดียวจะเป็น "การปรับแผนและการวางแผนใหม่"

แท้ที่จริงแล้วในการวางแผนและการบริหาร ซึ่งมีการดำเนินการตามแผนเป็นช่วง เป็นระยะส่วนใหญ่มักจะเป็นรายปี การปฏิบัติงานในช่วงปีที่ผ่านมาอาจจะมีข้อมูลซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงแผนพัฒนาในปีต่อไปเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้หรืออาจเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติจัดทำ เป็นสิ่งที่ถูกต้องทั้งในการปฏิบัติและในเชิงหลักการ

งานในส่วนนี้ละประกอบด้วย

5.1 การทบทวนโครงการและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติ (Project Reviews and Corrective Actions)

5.2 การทบทวนแผนและปรับแผนประจำปี (Annual Review/Update)

5.3 การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน (Midterm Plan Review/ Update)

5.4 การวางแผนใหม่ (Replan) เพื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาครบวงจร หรือเมื่อผลจากการพิจารณาระบุให้วางแผนใหม่ในเรื่องที่ได้ผ่านการพิจารณาแล้วอย่างรอบคอบ

ส่วนนี้จะเป็นการหมุนเข้าสู่วงจรใหม่ในระบบการวางแผนและการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการวางแผน (Preplan หรือ Plan for Planning) การพัฒนาแผนหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation) การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operational Planning) การกำหนดด้านการติดตามควบคุมกำกับและประเมิน (Monitoring Control and Evaluation Planning) และการปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Update/Revision or Replan) (อุทัย บุญประเสริฐ 2527 : 45)

จะเห็นได้ว่าระบบการวางแผนและการบริหาร (Planning and Management System) หรือระบบแผนงาน (Planning System) เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดระบบแผนงานให้สอดคล้องกับระบบการบริหารและสนับสนุนการบริหาร โดยใช้แผนเป็นเครื่องมือของการบริหารได้ในทุกส่วนไม่ว่าจะเป็นงานประจำหรืองานพัฒนา หรืองานโครงการพิเศษต่าง ๆ

นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 53) ยังได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนของการวางแผนในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เห็นภาพรวมที่สำคัญ ๆ 8 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective Setting)

2. การกำหนดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายของการปฏิบัติการในช่วงระยะต่าง ๆ ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าเหมาะสมที่สุดที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Identification of Programmes and Projects Appropriate to Achieve Goals and Targets)

3. การกำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากร (จัดทำงบประมาณ) ที่จำเป็นสำหรับวิธีดำเนินงาน (Calculation of Resources Required for the Programmes)

4. การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณ (Resource Allocations)

5. การจัดรูปงานและนำแผนออกปฏิบัติ (Organization and Implementation of the Programmes) ซึ่งหมายถึงการบริหารแผนและโครงการ

6. การจัดระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Establishing of System for Monitoring/Control and Evaluation)

7. การทบทวนตรวจสอบและแก้ไขการปฏิบัติงานตามแผนให้เป็นไปตามแผน ซึ่งกำหนดไว้หรือให้เกิดผลดียิ่งขึ้น (Update Operation Plan and Taking Correctibe Actions)

8. การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่ (Recycle of the Planning Process)

สมานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524 : 48-79) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการวางแผนว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการคือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่

2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ

3. ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดขั้นตอนย่อย ๆ สรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยที่สำคัญคือ

(1) การประเมินความจำเป็นหรือการวิเคราะห์ปัญหา เป็นการตัดสินใจเบื้องต้นโดยการพิจารณาความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการวางแผนว่า มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้น หรือเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไปหรือไม่

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย นโยบายที่แต่ละหน่วยงานกำหนดนี้เป็นผลจากการปรับเข้าหากันระหว่างสิ่งคาดหวังจะให้เป็นและสภาพปัจจุบัน นโยบายจะต้องเป็นสิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ส่วนวัตถุประสงค์นั้นก็คือสิ่งที่คาดหวัง ปกติในการวางแผนจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก่อน และนโยบายที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องสนองวัตถุประสงค์

(3) การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ ในขั้นนี้เป็นการกำหนดปริมาณหรือระดับที่แน่นอนของผลที่ต้องการภายในระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่กำหนด

(4) การกำหนดวิธีการดำเนินการ เป็นการกำหนดวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม ขั้นตอนในการกำหนดวิธีการดำเนินการมี 3 ขั้นตอนคือ

(4.1) การกำหนดทางเลือก

(4.2) การวิเคราะห์ทางเลือก

(4.3) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

(5) การกำหนดวิธีการประเมินผล เป็นขั้นกำหนดวิธีที่เหมาะสมเพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นจริงตามวัตถุประสงค์ ในขั้นการกำหนดวิธีการประเมินจะต้องพิจารณาความเหมาะสมในการดำเนินการ 4 ประการคือ

(5.1) ควรจะประเมินอะไร

(5.2) ควรจะประเมินเมื่อไร

(5.3) ควรจะประเมินโดยใคร

(5.4) ควรจะประเมินอย่างไร

(6) การจัดทำแผนงานและโครงการ การจัดทำแผนงานและโครงการเป็นขั้นสุดท้ายของการวางแผนก่อนที่จะมีการนำแผนไปปฏิบัติ การจัดทำแผนงานและโครงการจะกำหนดขึ้นจากนโยบายกล่าวคือ เป็นการนำเอานโยบายแต่ละข้อซึ่งวางไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ มาตีความ และกำหนดแผนงานและโครงการที่จะทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายนั้น

ขั้นที่ 2 ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยที่สำคัญคือ

(1) การเตรียมการก่อนดำเนินการ คือการเตรียมคนให้ร่วมปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางที่ตรงกันข้าม การเตรียมคนเพื่อที่จะให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ 4 ประการคือ

(1.1) จะต้องทราบในเรื่องที่จะทำ เช่น วัตถุประสงค์ของแผน วิธีการ

(1.2) จะต้องเข้าใจ คือเข้าใจว่าตนเองจะให้ความร่วมมือได้อย่างไร เมื่อไร

(1.3) จะต้องยอมรับว่าเรื่องที่จะทำเป็นเรื่องสำคัญและตนควรให้ความร่วมมือ

(1.4) จะต้องทำตามวิธีการและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ การเตรียมการก่อนดำเนินการยังจะต้องเตรียมวิธีการ เพื่อให้คนร่วมมือไม่สับสน นั่นคือ การวางระบบวิธีการปฏิบัติไว้ให้ชัดเจน วิธีการที่ควรกำหนดอย่างหนึ่งก็คือ การกำหนดแผนปฏิบัติงาน ซึ่งจะระบุกิจกรรมที่จะทำ ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย

(2) การปฏิบัติตามแผน คือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปใช้ปฏิบัติจริง ในขั้นนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนไปตามที่กำหนดไว้ในแผน

ขั้นที่ 3 ขั้นการประเมินผล ในขั้นนี้จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อยที่สำคัญคือ

(1) การประเมินผล การประเมินผลในขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินการตามวิธีที่กำหนดไว้แล้วในเบื้องต้น

(2) การรายงาน เป็นการรวบรวมผลประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ผลที่ได้ว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ และเขียนรายงาน

(3) การปรับแผน เป็นส่วนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับแผนหรือวางแผนแก้ปัญหาใหม่ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ (2528 : 27-29) ได้กำหนดขั้นตอนในการวางแผนการศึกษาออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

ก. ขั้นเตรียมการวางแผน เป็นขั้นตอนเตรียมการ ได้แก่ การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดรูปโครงสร้างระบบและกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้งานวางแผนดำเนินการได้ สร้างเครื่องมือและหาวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ข. ขั้นการวางแผน เป็นขั้นตอนดำเนินงานการวางแผน ซึ่งมีการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

(1) การวิเคราะห์วินิจฉัย คือวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษา รวมทั้งความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ภายนอก ซึ่งการวินิจฉัยจะชี้ให้เห็นความสำเร็จ ข้อบกพร่องหรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เกณฑ์ในการวินิจฉัยที่ใช้กันมาโดยทั่วไปได้แก่ ความสอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคม ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดได้ผลสูงสุด และประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่กำหนดไว้ ฯลฯ

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย หลังจากที่วิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัญหาและประเมินความต้องการในอนาคตแล้ว จึงกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการพัฒนาการศึกษาตามช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพตลอดจนกำหนดค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในอนาคต

(3) การทดสอบความเป็นไปได้ เป็นการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่าเป้าหมายที่วางไว้นั้นเป็นไปได้และมีความแน่นอน

ค. ขั้นกำหนดหรือจัดทำแผน ในการกำหนดหรือจัดทำแผนนี้จะต้องระบุหลักการสำคัญแนวนโยบาย ทางเลือก เพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในการเสนอสาระสำคัญในตัวแผนนี้จะต้องคำนึงถึง

(1) ความกระทัดรัดและชัดเจน ความชัดเจนนี้มิใช่เฉพาะในด้านภาษาเท่านั้น แต่ต้องชัดเจนในรูปแบบของแผน การเลือกเนื้อหา ตลอดจนการเรียงลำดับข้อมูลตัวเลข และสาระสำคัญต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกัน

(2) ให้มีความสมบูรณ์ในตัวของแผนเอง คือมีองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนครบถ้วน

โดยสรุป ในขั้นการจัดทำแผน คือการกำหนดรูปแบบในการเขียนแผนซึ่งบรรจุเนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนอย่างครบถ้วน เช่น

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 การวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันและปัญหา

บทที่ 3 วัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธวิธี และเป้าหมายของแผน

บทที่ 4 ค่าใช้จ่าย

ง. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน การทำแผนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะดำเนินการทั้งหมด การจัดทำรายละเอียดนี้ควรรวมทั้งสองมิติให้สัมพันธ์กันคือ

(1) การกำหนดหรือจัดทำแผนในระดับย่อยลงมา หมายถึงการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย รวมและทรัพยากรรวมออกเป็นหน่วยย่อย (วิธีนี้คือการวางแผนในระดับจุลภาค)

(2) การจัดทำแผนงาน (Programme) คือจำแนกแผนออกไปตามสาขางานต่าง ๆ ซึ่งแต่ละงานมุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน แต่ละสาขางานนี้เรียกว่าแผนงาน โดยปกติแผนงานหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมดซึ่งควบคุมโดยหน่วยบริหารเดียว หรือที่จำเป็นต้องพึ่งพากัน และดำเนินกิจกรรมทั้งหมดไปพร้อมกันหรือต่อเนื่องกัน และในแผนงานหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ แต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเฉพาะในโครงการหนึ่ง ๆ จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ กิจกรรมที่จะดำเนินงานค่าใช้จ่าย และระยะเวลา

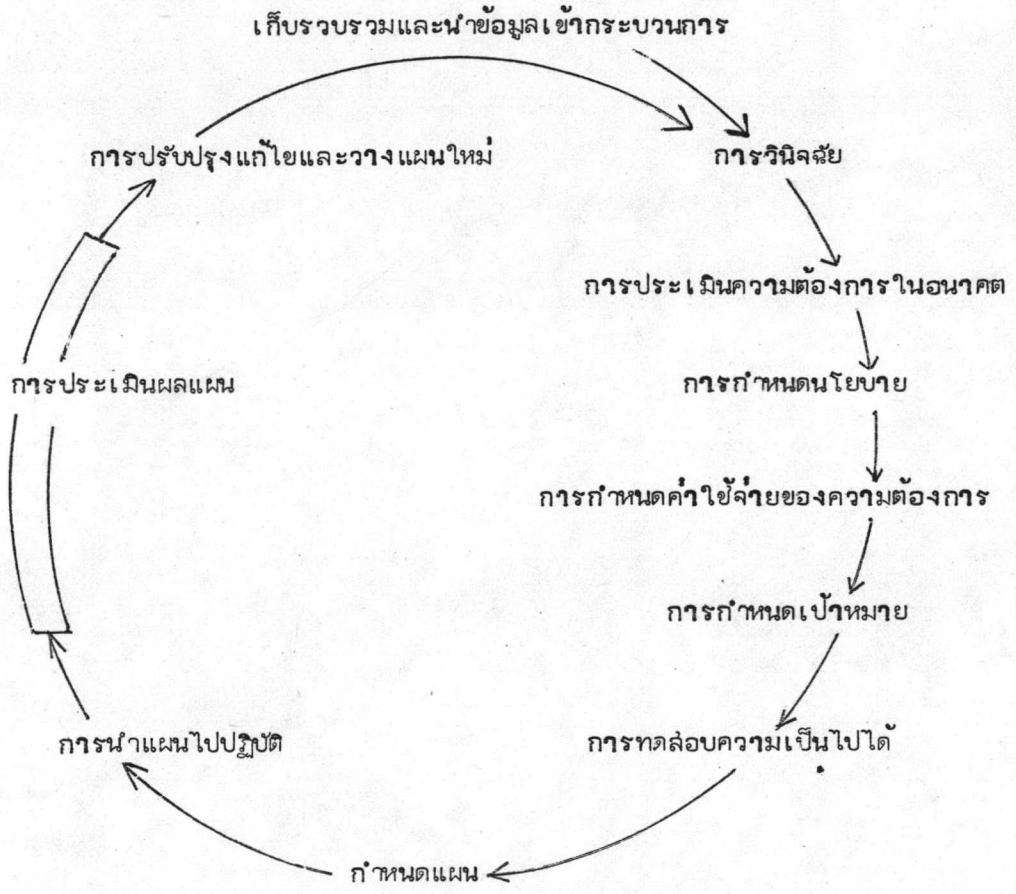
จ. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ การนำแผนไปใช้เริ่มเมื่อนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ จุดนี้ เป็นจุดที่ประสมประสานการวางแผนเข้ากับการจัดการศึกษา เพราะการนำแผนไปปฏิบตินี้จะต้องจัดทำแผนประจำปี หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี ณ จุดนี้ ทรัพยากรทั้งเงิน คน และวัสดุจะได้รับการจัดสรรให้แต่ละโครงการเพื่อดำเนินงาน ถ้าการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่เสนอการปฏิบัติตามแผนจะเป็นไปได้ง่าย การปฏิบัติที่แท้จริงคือ การลงมือทำงานตามโครงการ

ฉ. ขั้นการติดตามประเมินผล ปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ ในขณะที่ได้นำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องเริ่มดำเนินการติดตาม ควบคุม และกำกับการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่ ในการติดตามและกำกับงาน อาจดูจากการรายงาน การตรวจเยี่ยมและการนิเทศ ในด้านการประเมินผล โดยปกติมักจะกำหนดให้มีการประเมินเป็นช่วงระยะ การประเมินผลอาจจะเป็นการประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) โดยประเมินผลระหว่างดำเนินงาน เพื่อการปรับปรุงโครงการ (Formative Eraluation) และประเมินผลสรุปหรือผลรวมเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว (Summative Evaluation)

นอกจากการประเมินผลโครงการแล้ว อาจจะประเมินผลแผนพัฒนาโดยส่วนรวม โดยแยกเป็นประเมินผลเป็นรายปี ประเมินผลครึ่งแผน และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

การติดตามผลและประเมินผล เป็นการชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในแผน ปัญหาและรูปแบบในการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่นำมาใช้ในการปรับแผน ซึ่งอาจปรับแผนเมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง ในกรณีที่ใช้แผนหมุนเวียน จะมีการทบทวนเพื่อปรับแผนทุก ๆ ปี ตลอดจนนำไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนใหม่ ซึ่งเท่ากับเป็นการเริ่มต้นวงจรต่อไปของการวางแผน ดังแผนภูมิที่แสดงไว้ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 กระบวนการขั้นตอนในการวางแผนการศึกษา



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2528 : 29)

จากแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนต่าง ๆ ในการวางแผน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยสรุปอาจแบ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ในการดำเนินงานได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นเตรียมก่อนวางแผน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย การจัดหน่วยงานวางแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผน การจัดระบบและวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา การกำหนดนโยบายและแผนงานการวางแผน

2. ขั้นการวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนในการจัดทำแผน แผนงานและโครงการ การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดแนวทางแก้ไขหรือมาตรการ การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนในการปฏิบัติ การกำหนดงบประมาณ การกำหนดเวลา การกำหนดกำลังคน และการกำหนดวิธีการประเมินผล

3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยการเตรียมการก่อนนำแผนไปปฏิบัติ การลงมือปฏิบัติตามแผน การนิเทศติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล ตลอดจนการเก็บรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างจริงจังเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ต่อไป

4. ขั้นการปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่ ในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยการดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่ต่อไป

<u>ลักษณะของแผนที่ดี</u>

จากแนวความคิดและความรู้ในเรื่องการวางแผนดังที่กล่าวมาข้างต้นพอจะประมวลข้อคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของแผนที่ดีพอสังเขปเพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการศึกษาและในด้านการนำแผนไปปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้ (สมานจิตร สุคนธทรัพย์ 2527 : 19)

1. มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น
3. มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. มีความยืดหยุ่นนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

5. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีดำเนินการควรจะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของแผน

8. มีระบบควบคุมแผนเพื่อการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพ

การจัดองค์การ

ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นการจัดแบ่งหน้าที่งานหรือการจัดโครงสร้างระบบงานขององค์การ เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีผู้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ดังนี้

Fayol (1971 : 53) ได้ให้ความหมายว่าการจัดองค์การหมายถึง การจัดรวบรวมวัสดุ เครื่องมือและกำลังคนแล้วจัดแบ่งออกไปตามตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วน Gulick and Urwick (1971 : 13) ได้ให้ความหมายว่าการจัดองค์การหมายถึง การกำหนดรูปแบบโครงสร้างหน้าที่ของหน่วยงานย่อย พร้อมกำหนดลักษณะและวิธีการประสานงานตามลำดับขั้นลดหลั่นกันไปเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 110) ได้ให้ความหมายว่า การจัดองค์การหมายถึง การจัดสร้างสัมพันธภาพระหว่างอำนาจหน้าที่การงาน บุคคล และทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และ หลุย จำปาเทศ (2528 : 13) ได้ให้ความหมายการจัดองค์การ หมายถึงการจัดงานและบุคคลให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมโดยมีสายงานขั้นตอนของการกระจายงาน การรับผิดชอบ และติดตามงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งวัตถุประสงค์หลักการจัดองค์การก็คือการจัดกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนไม่สับสน แต่มีความคล่องตัวสูงและมีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้ก็เพื่อจะให้ได้งานที่ร่วมกันวางแผนไว้ได้บรรลุหรือได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

จากการศึกษาคำจำกัดความคำว่าการจัดองค์การจึงพอสรุปความหมายได้ดังนี้ การจัดองค์การ หมายถึงการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การจัดระเบียบแบบแผนและสายการบังคับบัญชาในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจัดองค์การ

จากคำจำกัดความจะเห็นได้ว่าการจัดองค์การเป็นการจัดระบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและโครงสร้างหน้าที่ของงานโดยการแบ่งงานออกเป็นชิ้น ๆ หรือส่วน แล้วประสานแต่ละส่วนให้มุ่งไปสู่จุดเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ ภิญโญ สาธร (2526 : 215) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดองค์การหรือการจัดระเบียบงาน(Organizing) ของผู้บริหารไว้ว่า "ความรับผิดชอบสำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือการจัดระเบียบงานในหน่วยงาน หรือองค์การของตนเอง และกำหนดอำนาจหน้าที่ประจำบุคคลหรือตำแหน่งให้แน่นอนลงไป การจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสมตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ถ้าการจัดองค์การและการกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงานไม่เรียบร้อยชัดเจนแน่นอน การระดมกำลังเพื่อให้งานได้รับผลสำเร็จย่อมยากที่จะทำได้อย่างรัดกุม"

ประเภทการจัดหน่วยงานขององค์การ

การจัดหน่วยงานที่สำคัญขององค์การแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. หน่วยงานหลัก (Line) คือ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานประจำ ตามปกติมีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้อยู่ระดับสูงมีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีเอกภาพในการบังคับบัญชา

2. หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) คือ หน่วยงานที่ช่วยเพื่อให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาโดยตรง องค์การไม่มีอำนาจบังคับบัญชาในสายงานที่ปรึกษา

3. หน่วยงานสนับสนุนทั่วไป (Auxiliary) คือหน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานสนับสนุนมักเป็นงานด้านธุรการ มีหน้าที่อำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่

การจัดบุคลากรในองค์การตามประเภทของการจัดหน่วยงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2529 : 36-40) ได้จัดบุคลากรในองค์การตามประเภทของการจัดหน่วยงานออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันดังนี้

1. บุคลากรในสายบริหารหรือสายบังคับบัญชา (Line) เป็นบุคลากรฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมการปฏิบัติงานและบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีตำแหน่งตามระดับขั้นลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจนถึงหัวหน้าผู้ควบคุมกำกับการปฏิบัติงานเฉพาะในแต่ละสายบุคคลในสายนี้มีสิทธิและอำนาจหน้าที่ตัดสินใจสั่งการและควบคุมกำกับการปฏิบัติ ซึ่งเป็นอำนาจโดยชอบธรรมตามที่องค์การมอบหมายให้โดยตรง และต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบต่อผลงานในส่วนของตน และรับผิดชอบต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชาขั้นเหนือขึ้นไป

2. บุคลากรฝ่ายช่วยหรือที่ปรึกษา (Staff) เป็นบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรที่มีหน้าที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำหรือปฏิบัติการตามที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมอบหมายให้ปฏิบัติ ไม่มีอำนาจสั่งการ หน้าที่โดยตรงคือช่วยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดี เช่น ที่ปรึกษาฝ่ายกฎหมาย คณะเลขานุการ เป็นต้น

3. บุคลากรฝ่ายสนับสนุนทั่วไป (Auxiliary) เป็นบุคลากรฝ่ายบริการและช่วยเหลือทั่วไปเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ฝ่ายอื่น ๆ เช่น พนักงาน นักการภารโรง พนักงานขับรถ

รูปแบบโครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับการจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การ พอจะแบ่งลักษณะการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปได้เป็น 4 แบบคือ

1. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลัก (Line Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว และลดหลั่นกันลงไปตามลำดับ มีการบังคับบัญชาโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา เหมาะสำหรับหน่วยงานขนาดเล็ก

2. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของหน่วยงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีลักษณะ

โครงสร้างคล้ายกับหน่วยงานหลัก แต่จะมีหน่วยงานที่ปรึกษาเข้ามาช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาซึ่งไม่ใช่สายงานในบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งทั้งนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. โครงสร้างแบบหน้าที่งานเฉพาะ (Functional Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่จัดแบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง ถือเอางานที่ต้องปฏิบัติหรือหน้าที่เฉพาะเป็นหลักในการจัดรูปองค์การ และมอบหน้าที่ให้เด็ดขาด มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งต่างจากโครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาตรงที่หน่วยงานที่ปรึกษาแยกออกไปต่างหาก และให้คำปรึกษาแนะนำแต่ละหน่วยงาน การจัดโครงสร้างแบบนี้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบงานเพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญในงาน

4. โครงสร้างแบบผสมเฉพาะกิจ (Matrix Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่ผสมผสานโครงสร้างแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ใช้เมื่อต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูง ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มักเป็นองค์การเฉพาะ โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมงานโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องรับผิดชอบในความสำเร็จของโครงการและมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ของโครงการ เมื่อโครงการสำเร็จลงแล้ว สมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารจะกลับไปยังหน้าที่งานเดิมของแต่ละบุคคล มักจะใช้ในองค์การขนาดใหญ่

<u>องค์ประกอบในการจัดองค์การ</u>

เนื่องจากการจัดองค์การเป็นหน้าที่สำคัญทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบโครงสร้างระบบงาน การจัดกลุ่มคน และการกำหนดความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ดังนั้นการจัดองค์การจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ (สุนทร สุนทรายุทธ 2529 : 51-53)

1. หน้าที่งาน (Function) เป็นสิ่งสำคัญในการออกแบบองค์การ หน้าที่ขององค์การใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ

2. การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นการจำแนกงานหรือรวมหน้าที่งานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกัน หรืออาจจำแนกตามลักษณะเฉพาะของงานแล้วมอบงานนั้น ๆ ให้แก่บุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในงานนั้น

I17614232

3. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการติดต่อสื่อสาร การควบคุม และหน้าที่รับผิดชอบ

สายการบังคับบัญชาควรจะมีลักษณะดังนี้

3.1 จำนวนขั้นแต่ละสายไม่ควรมีมากจนเกินไป เพราะยากแก่การควบคุม

3.2 มีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป การรายงานควรจะบอกทิศทางว่าจะต้องรายงานต่อใคร มีทิศทางอย่างไร นอกจากนี้สายการบังคับบัญชาจะต้องไม่ก้าวก่ายหรือซ้ำซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรมีผู้รับผิดชอบเฉพาะ เพื่อป้องกันการปฏิบัติไม่ให้เกิดความสับสน

4. ขนาดของการควบคุม (Span of Control) เป็นจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องบังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือมีหน่วยงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชากี่หน่วยงาน ในการแบ่งจะแบ่งจากบนไปสู่ล่าง แต่ละหน่วยงานจะบ่งบอกว่าใครเป็นผู้ควบคุม และบอกสายงานความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นไว้ด้วย

5. เอกภาพในการบริหาร (Unity of Command) เป็นอำนาจการบังคับบัญชาโดยเด็ดขาด ไม่ก้าวก่ายกัน

<u>กระบวนการและขั้นตอนในการจัดองค์การ</u>

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 129) ได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การว่าจะต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะขององค์การ

2. จัดระบบในหน่วยงานย่อยตามที่แบ่งออกไป โดยการจัดให้มีการแบ่งงานกันทำให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน

3. มอบอำนาจหน้าที่ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ในแต่ละหน่วยและความสามารถในการตรวจสอบผลงาน เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานในองค์การ

4. จัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งจะเป็นหน่วยสำคัญในการปรับปรุงงาน โดยเฉพาะองค์การที่มีแนวโน้มจะขยายใหญ่และซับซ้อนยิ่งขึ้น

5. เมื่อจัดแบ่งหน่วยงานและมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเรียบร้อยแล้วจำต้องพิจารณาโครงสร้างทั้งหมดขององค์การเพื่อให้เกิดความสมดุลย์ในหน่วยงานต่าง ๆ และมีพลังที่จะเสริมสร้างให้องค์การเติบโตได้

Schwastz (อ้างถึงใน หลุย จำปาเทศ 2528 : 15) ได้จัดแบ่งกระบวนการและขั้นตอนในการจัดองค์การออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดงานว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องทำให้บรรลุผลตามความปรารถนาหรือตามความมุ่งหวังเอาไว้ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 แบ่งงานออกเป็นกลุ่มที่เล็กลง โดยยึดกิจกรรมที่เหมือนกันหรือสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 มอบหมายงานไปสู่บุคคลที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดหัวหน้าหรือผู้จัดการให้รับผิดชอบงานในหมวดหมู่ของงานนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งถ้าหากการจัดองค์การได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังที่กล่าวข้างต้นนี้ การบรรลุเป้าหมายก็จะเกิดขึ้น (Objective Achieved)

<u>หลักสำคัญในการจัดองค์การ</u>

มิญโญ สาธร (2519 : 137-138) ได้สรุปหลักสำคัญในการจัดองค์การไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ต้องจัดสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) ให้แน่นอน และให้บุคลากรทุกคนได้ทราบอย่างแจ้งชัด

2. ต้องให้รู้แน่ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาใครบ้าง ใครสังกัดหน่วยใด บุคลากรแต่ละคนควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา

3. สายการติดต่อสื่อสารจะต้องให้สั้นไม่วกวนและขอบเขตแห่งการบังคับบัญชา (Span of Control) ควรสั้นและแคบที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. การติดต่อสั่งงานภายในองค์การจะต้องทำตามลำดับขั้น

5. หัวหน้าสายงานหรือผู้บริหารระดับกลางและระดับต่ำควรมีความสามารถเฉพาะตำแหน่งสูง ส่วนผู้บริหารระดับสูงควรมีความสามารถทั่วไป

6. สายการบังคับบัญชาและสายการติดต่อสื่อสารควรปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

7. เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใดรับผิดชอบ ควรมอบอำนาจหน้าที่วินิจฉัยสั่งการในทางปฏิบัติให้เขาด้วย

การอำนวยการหรือการกระตุ้น

ความหมายของการอำนวยการหรือการกระตุ้น

การอำนวยการหรือการกระตุ้น (Directing or Stimulating) หมายถึงการบังคับบัญชาหรือการสั่งการ การกระตุ้น การใช้อิทธิพล หรือการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการอำนวยการ

การอำนวยการเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นสำหรับนักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วยความเรียบร้อย การอำนวยการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ การสั่งการหรือสั่งงาน การเสนอแนะ การให้คำปรึกษา การกระตุ้นส่งเสริม การสร้างขวัญและกำลังใจ การใช้อิทธิพล และการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงานเพื่อสร้างความสำเร็จและความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การสั่งการหรือสั่งงาน

การสั่งงานเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายหน้าที่การงาน หรือแนะแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำให้สำเร็จ ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ การสั่งงานจึงเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด และให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาเท่าไร (เดชา แก้วชาญศิลป์ 2515 : 1) โดยปกติการสั่งงานจะจำแนกออกตามลักษณะของการปฏิบัติงานได้เป็น 4 ประเภทคือ

1. คำสั่งแบบบังคับ (Direct or Demand) เป็นการสั่งซึ่งแสดงเจตนา หรือความประสงค์ของผู้สั่งในทำนองที่ต้องการให้ผู้รับปฏิบัติตามโดยทันทีโดยไม่มีเงื่อนไข ถ้าหากผู้รับคำสั่งบิดพลิ้วไม่ปฏิบัติตามโดยไม่มีเหตุอันสมควรอาจมีการลงโทษรุนแรงได้ ใช้ในกรณีฉุกเฉินหรือเพื่อควบคุมให้ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด

2. คำสั่งแบบขอร้อง (Request) เป็นคำสั่งซึ่งให้อิสระผู้รับคำสั่งในการปฏิบัติได้บ้างหรือโน้มเอียงไปในทางขอร้องหรือเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงาน ใช้ในสภาพการทำงานปกติหรือเพื่อต้องการเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงาน

3. คำสั่งแบบแนะนำหรือโดยปริยาย (Suggested or Implied) การสั่งงานแบบนี้ใช้ได้ดีในกรณีที่ผู้รับคำสั่งเป็นผู้รู้งานดีหรือพร้อมที่จะปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ต้องการคำแนะนำเพื่อให้ทราบนโยบายหรือจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานลุล่วงไปโดยไม่ผิดพลาด ควรใช้เมื่อต้องการกระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งเกิดความคิดริเริ่ม หรือสั่งงานกับผู้ที่มีความสามารถหรือรู้เรื่องนั้น ๆ ดีอยู่แล้ว หรือสั่งงานกับผู้ที่พร้อมที่จะรับผิดชอบ

4. คำสั่งแบบขอความสมัครใจ (Volunteer) การสั่งแบบนี้ควรนำมาใช้ในกรณีที่ไม่สามารถจะหาเจ้าหน้าที่โดยตรงได้ หรืองานนั้นอยู่นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของเขา หรือเป็นงานซึ่งเสี่ยงอันตราย หรือต้องใช้ความพยายามความสามารถเกินกว่าปกติ

<u>ประเภทของการสั่งงาน</u>

การสั่งงานของผู้บังคับบัญชาในองค์การต่าง ๆ โดยทั่วไปมี 2 ประเภทคือ

1. การสั่งงานด้วยวาจา
2. การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร

<u>กระบวนการและขั้นตอนในการสั่งงาน</u>

การสั่งงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติย่อมจะต้องมีการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ โดยจะละเว้นหรือข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไม่ได้ ลำดับขั้นในการสั่งงานมี 6 ขั้นตอน (เดชา แก้วชาญศิลป์ 2515 : 18-21) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเลือกผู้รับคำสั่ง (Selection of the Order Reciever) เมื่อผู้บังคับบัญชาจะออกคำสั่งเพื่อมอบงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาเลือกผู้รับคำสั่งที่เหมาะสม

เป็นเบื้องต้น หากผู้บังคับบัญชาไม่ระมัดระวังในการเลือกผู้รับคำสั่ง อาจจะได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น การเลือกผู้รับคำสั่งโดยหลักการทั่วไปมีดังนี้

1.1 เลือกผู้พร้อมที่จะรับคำสั่ง หมายถึงผู้ที่สามารถเข้าใจคำสั่งและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

1.2 เลือกผู้ที่มีความสามารถ มีความชำนาญ และได้รับการฝึกอบรมมาเพียงพอแล้วเขาจึงจะสามารถทำงานที่ต้องการได้

ขั้นที่ 2 ขั้นออกคำสั่ง (Presentation of the Order) เมื่อผู้บังคับบัญชาเลือกผู้รับคำสั่งได้แล้ว ก็มาถึงขั้นออกคำสั่ง การออกคำสั่งมี 2 ขั้นตอนย่อยคือ

2.1 ขั้นวางแผนออกคำสั่ง (Plan the Presentation) การออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคิดแผนการไว้ล่วงหน้าก่อน ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดการผิดพลาดขึ้นเมื่อออกคำสั่งจริง ๆ

2.2 ขั้นออกคำสั่งจริง (Actual Presentation of the Order) การออกคำสั่งมีข้อควรพิจารณา 5 ประการคือ

2.2.1 ผู้ออกคำสั่งต้องให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะให้ปฏิบัติให้เพียงพอ

2.2.2 ผู้ออกคำสั่งต้องเลือกรูปแบบของการสั่งงานให้เหมาะสมว่าจะใช้การสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง แบบแนะนำ หรือแบบขออาสาสมัคร

2.2.3 ผู้ออกคำสั่งต้องเลือกวิธีการสั่งงานให้เหมาะสม เพื่อให้การสื่อข้อความเป็นไปโดยสมบูรณ์และถูกต้อง

2.2.4 ผู้ออกคำสั่งควรใช้ภาษาที่ผู้รับจะเข้าใจได้โดยง่าย

2.2.5 ผู้ออกคำสั่งจะต้องมีท่าทีในการออกคำสั่ง ผู้ออกคำสั่งควรใช้ท่าทีสุภาพและเป็นมิตรต่อผู้รับคำสั่ง พยายามหลีกเลี่ยงการสั่งงานโดยใช้อารมณ์ หรือสั่งงานในขณะที่อารมณ์ไม่ปกติ และไม่ควรแสดงท่าทางวางอำนาจเหนือผู้รับคำสั่งหรือดูหมิ่นผู้รับคำสั่ง

ขั้นที่ 3 ขั้นตรวจสอบ (Verification) เพื่อดูว่าคำสั่งที่ออกไปนั้น ผู้รับคำสั่งเข้าใจแท้จริงหรือไม่ โดยการถามหรือซักซ้อมดูความเข้าใจของผู้รับ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรทึกทักเอาเองว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งนั้นดีแล้ว จะต้องทำการทดสอบเสียก่อน

ขั้นที่ 4 ขั้นลงมือปฏิบัติ (Action) ขั้นนี้เป็นขั้นปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาเมื่อสั่งงานไปแล้วยังไม่หมดภาระหน้าที่เพียงนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามดูต่อไปอีกว่าคำสั่งที่ออกไปนั้นได้รับการปฏิบัติตามหรือยัง ถ้ายังไม่ได้รับการปฏิบัติตาม มีอุปสรรคอย่างใด จะได้ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับคำสั่งไปนั้นแก้ไข โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเวลาพอสมควรที่จะเริ่มลงมือทำงาน

ขั้นที่ 5 ขั้นติดตามผล (Follow up) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มปฏิบัติงานไปตามคำสั่งแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามไปดูการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ต้องการหรือไม่ หรือเป็นไปตามลำดับขั้นหรือไม่ หรือมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่

ขั้นที่ 6 ขั้นประเมินผล (Appraisal) เมื่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสร็จสิ้นลงผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานดูว่า ได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ ถ้าหากการทำงานได้ผลตามที่ต้องการ ก็แสดงว่าการสั่งงานเป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน แต่ถ้าหากไม่ได้ผลตามที่ต้องการ ก็แสดงว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดผิดพลาดขึ้นในกระบวนการสั่งงาน ผู้บังคับบัญชาควรสำรวจดูให้แน่ใจว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นที่ใดแน่นอน เพื่อนำไปปรับปรุงการสั่งงานในครั้งต่อ ๆ ไป

<u>ลักษณะการสั่งงานที่ดี</u>

เดชา แก้วชาญศิลป์ (2515 : 21-22) ได้กำหนดลักษณะในการสั่งงานที่ดีไว้ 7 ประการ คือ

1. การสั่งงานที่ดีควรเป็นการสื่อข้อความแบบสองทาง (Two - Way Process)

2. การสั่งงานที่ดีต้องเลือกใช้แบบและวิธีการสั่งงานที่ถูกต้องเหมาะสมกับงานที่มอบหมาย ผู้รับคำสั่ง และสภาพแวดล้อม

3. การสั่งงานที่ดีต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนในการสั่งงาน

4. การสั่งงานที่ดีต้องให้ทราบรายละเอียดข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานที่มอบหมายนั้นให้เพียงพอ แต่ต้องไม่มากเกินไปจนทำให้ผู้รับคำสั่งไม่มีโอกาสที่จะใช้ความสามารถของตนทำงาน

5. การสั่งงานที่ดีต้องถูกต้องกับข้อเท็จจริง หรือเป็นคำสั่งที่เป็นไปได้และสามารถปฏิบัติตามได้สำเร็จ

6. การสั่งงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่ออกคำสั่งที่ขัดหรือแย้งกันเอง

7. ใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน

<u>การกระตุ้น</u>

การกระตุ้น (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

<u>วิธีเสริมสร้างบำรุงขวัญที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน</u>

พจน์ เพชระบูรณิน (2519 : 68) ได้เสนอแนวคิดในการเสริมสร้างกำลังขวัญที่ดีให้แก่ผู้ทำงานไว้ 7 ประการ พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. สร้างหรือปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะได้ทราบความต้องการและหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. ปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ทราบถึงแผนงาน รวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ

4. ควรสร้างเครื่องมือที่วัดความสำเร็จของงานของแต่ละบุคคลที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพิจารณาบำเหน็จและความดีความชอบ

5. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ตามสมควร

6. หัวหน้างานควรจะเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ปฏิบัติงานระดับที่ต่ำกว่า

7. รักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของผู้ทำงาน

<u>วิธีปฏิบัติในการกระตุ้น</u>

สันธิ์ บางยี่ขัน และจุฑารัตน์ บางยี่ขัน (2526 : 309-316) ได้เสนอวิธีการกระตุ้นในการทำงานไว้ 5 วิธีพอสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการใช้ความเข้มงวด (Be Strong) การใช้ความเข้มงวดเป็นวิธีการแบบเก่าในการใช้อำนาจบังคับให้คนทำงาน เป็นวิธีใช้อำนาจแต่เพียงอย่างเดียว

2. วิธีการทำดี (Be Good) เป็นวิธีที่นำมาใช้ประกอบในการบริหารงานโดยการจัดเตรียมสภาพการทำงานที่ดีให้เกิดประโยชน์ และให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. วิธีการต่อรองอย่างชัดแจ้ง (Implicit Bargaining) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะกระตุ้นให้คนทำงานตามเหตุผลที่เป็นไปได้ โดยจัดทำข้อตกลงที่จะให้คำแนะนำและความเข้าใจที่ชัดแจ้ง

4. วิธีการแข่งขัน (Competition) การแข่งขันจะก่อให้เกิดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการทำงาน เป็นเหตุผลที่จะทำให้แต่ละคนทำงานของตน โดยไม่มีความจำเป็นจะต้องบังคับแต่การแข่งขันมักจะมีขอบเขตจำกัด

5. วิธีการกระตุ้นภายใน (Internalized Motivation) เป็นการจัดโอกาสให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานและสนุกอยู่กับงานที่ดีของตน ผู้บริหารสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายที่ดีของงานที่ปฏิบัติ โดยไม่เน้นเครื่องกระตุ้นทางเศรษฐกิจ หรือความพอใจตามความต้องการ

<u>การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ</u>

การบริหารงานในวงการศึกษานิยมใช้คำว่า การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ (Influencing) มากกว่าการออกคำสั่งหรือการสั่งการ (Directing)

การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (Influencing) หมายถึง การชักจูงใจ (Persuasion) และการแนะนำ (Suggestion) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสและตั้งใจทำงาน เพื่อองค์การอย่างเต็ม ความสามารถ การใช้อิทธิพลมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำหรือกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือไม่กระทำใด ๆ บางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยในงานและเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

<u>วิธีการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ</u>

มิญโญ สาธร (2526 : 220-221) ได้ให้ข้อเสนอแนวทางวิธีการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจที่สำคัญไว้ 9 ประการคือ

1. อธิบายเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่างให้ฟัง จนเป็นที่น่าเลื่อมใสในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

2. เน้นความสำคัญของตัวบุคคลและความเป็นผู้นำของผู้เกี่ยวข้องกับงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน เพื่อให้บุคคลที่รับงานภูมิใจ และบุคคลอื่นนับถือบุคคลที่รับงานไปปฏิบัติ

3. ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานนั้น ๆ มีความสำคัญและช่วยให้งานสำเร็จได้มาก

4. ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนรับทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขาจะปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ทำงานทุกคน

6. ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่มีประโยชน์แก่ผู้รับงานไปปฏิบัติ

7. พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

8. ใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ และวางตนให้สมกับผู้นำ

9. ตัดสินใจสั่งการอย่างฉับพลันเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการ

อย่างไรก็ตาม งานทุกชนิดจะสำเร็จหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับตัวการสำคัญอีก 4 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ของงานและลักษณะงานที่ให้บุคลากรทำ

2. บุคลิกภาพและความสามารถของตัวผู้บริหารเอง

3. ทัศนคติ ความเข้าใจ ผลประโยชน์ และความสามารถของผู้รับงานไปปฏิบัติ

4. อำนาจวินิจฉัยสั่งการของผู้สั่งการมีมากน้อยเพียงใด ผู้สั่งการที่มีอำนาจมากและมีอย่างกว้างขวาง เช่น ผู้อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชาชั้นสูงย่อมมีอิทธิพลมาก

การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้คนทำงาน ต้องระวังมิให้ขวัญ (Morale) ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียเป็นอันขาด การใช้อิทธิพลที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังรู้สึกพอใจและมีความสุขในหน่วยงานเป็นการใช้อิทธิพลที่ถูกต้องที่สุด

<u>ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ</u>

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่และอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการประสานสัมพันธ์และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

หน่วยงานหรือองค์การจำเป็นต้องมีผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นตัวเชื่อมหรือประสานตลอดจนควบคุมและจัดการให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารงานที่จะต้องสร้างขึ้นและนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะที่สำคัญของผู้นำ

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 244-246) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญของผู้นำไว้หลายประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อทำให้องค์การได้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มองเห็นว่าผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่า และเป็นบุคคลที่ควรสงวนไว้ในองค์การ

3. ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับว่าความคิดของตนเพียงผู้เดียวนั้น ไม่สามารถจะทำให้องค์การได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องยอมรับความคิดเห็นในการดำเนินงานของสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์การด้วย และจะต้องยอมรับว่าความคิดของผู้ร่วมงานเป็นความคิดที่จะต้องรับฟังและคัดเลือกเอามาดำเนินงาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ไม่ได้ทำงานด้วยตนเองเพียงคนเดียว แต่จะต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อแบ่งเบาภาระในการปฏิบัติงาน และเป็นการทำงานในลักษณะเป็นหมู่คณะ การปฏิบัติงานด้วยตนเพียงคนเดียวนั้นไม่ใช่เป็นผู้นำในระบบประชาธิปไตย

5. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ ผู้ที่เป็นผู้นำจะเป็นผู้ที่หยุดอยู่เฉย ๆ โดยไม่ได้ศึกษาถึงเรื่องราวที่ได้เปลี่ยนแปลงไปนั้นไม่ได้

6. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้ว่า ผู้ร่วมงานคนใดมีความสามารถเฉพาะอย่างในด้านใดและสามารถจะเลือกบุคคลให้ทำงานตามความถนัดและความสามารถของบุคคลนั้น

7. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักนำเอานวกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำเอาเครื่องทุ่นแรงในการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อให้การดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ

8. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมายกับผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นได้อย่างดี และต้องยอมรับว่าการติดต่อสื่อความหมายนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความเป็นผู้นำ

9. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถใช้วิธีการแห่งปัญญาในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ จะไม่ใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยไม่ได้ศึกษาสภาพของปัญหาที่แน่ชัดมาก่อน

10. ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เที่ยงตรงและแน่นอนและจะต้องยอมรับว่าหน้าที่สุดท้ายในเมื่อผู้ร่วมงานไม่สามารถตัดสินใจได้แล้ว จะตกเป็นงานที่สำคัญของผู้นำ

11. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถแนะนำและช่วยเหลือสมาชิกผู้ร่วมงานได้เสมอ ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานประเภทใด ถึงแม้ว่างานนั้นตนเองไม่มีความสามารถพอก็สามารถที่จะบอกผู้ร่วมงานได้ว่า มีแหล่งทรัพยากรอยู่ที่ใด ที่จะนำเอาความรู้มาปรับปรุงงานของตนเองได้

12. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งและมีความอ่อนโยน แต่ไม่ใช่มีความอ่อนแอ

การประสานงาน

ความหมายของการประสานงาน

Fayol (1971 : 103) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงานหมายถึง การนำเอากิจกรรมต่าง ๆ เข้ามาผสมผสานกันเพื่อให้การทำงานเกิดความสะดวกและประสบความสำเร็จ เป็นการนำทั้งวัสดุ สภาพแวดล้อมทางสังคม ลักษณะทางหน้าที่การงาน และปัจจัยอื่น ๆ เข้ามารวมกันเพื่อให้สัดส่วนต่าง ๆ เกิดความเหมาะสมที่จะส่งเสริมให้แต่ละส่วนดำเนินไปด้วยความมั่นคงและประหยัดที่สุด ส่วน Urwick (quoted in Roald F. Campbell and Russel T. Gregg 1957 : 307) ได้ให้ความหมายการประสานงานว่า การประสานงานหมายถึงวิธีการใช้คน วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องสามารถกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้เข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ มีความเป็นระเบียบและมีพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล และใช้ความสามารถที่เขามีอยู่ทั้งหมดทำให้วัตถุประสงค์นั้น ๆ บรรลุผล Mooney (1974 : 5) ได้ให้ความหมายว่าการประสานงานหมายถึงกระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกิจกรรมและเป้าหมายของแผนกต่าง ๆ ขององค์การที่แยกจากกัน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 155) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงานหมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลย์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ และ ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2518 : 40) ได้ให้ความหมายว่า การประสานงานหมายถึงการที่เจ้าหน้าที่ขององค์การใดองค์การหนึ่งหรือหลาย ๆ องค์การได้ใช้ความพยายามร่วมกันในการทำงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน ทำให้งานเกิดความสะดวกรวดเร็ว และสัมฤทธิผลตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ได้วางไว้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประหยัด

จากคำจำกัดความดังที่กล่าวมาแล้วพอสรุปความหมายของการประสานงานได้ดังนี้ การประสานงานหมายถึงการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการปฏิบัติกิจการขององค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการประสานงาน

การประสานงานเป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในทางการบริหาร เป็นวิธีการในการนำเอาความพยายามของแต่ละบุคคลและกลุ่มมารวมกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ถ้าปราศจากการประสานงานงานก็จะขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อยที่จะนำเอาความพยายามของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มมาทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การประสานงานจะเป็นตัวทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จสมบูรณ์ด้วยความมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สำหรับการประสานงาน (Coordination) นี้มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่อีกคำหนึ่งคือ การร่วมมือหรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Cooperation) ซึ่ง พจน์ เพชระบูรณิน ได้อธิบายความหมายเอาไว้ดังนี้ Coordination หมายถึงการประสานกำลังแรงงาน จิตใจ และความสามารถในเวลาเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน ส่วน Cooperation หรือการร่วมมือกันนั้นเท่ากับเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือเป็นการช่วยกันปฏิบัติงาน แต่อาจไม่ใช่ในเวลาหรือจังหวะเดียวกัน

ประเภทของการประสานงาน

การประสานงานขององค์การโดยทั่วไปจะมีอยู่ 2 ประเภทคือ

1. การประสานงานภายในองค์การ (Internal Coordination) หมายถึงการประสานงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน เป็นการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

2. การประสานงานภายนอกองค์การ (External Coordination) เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของการประสานงาน

จากการศึกษา หลักการเกี่ยวกับการประสานงานพอสรุปองค์ประกอบที่สำคัญในการประสานงานออกได้ 4 ประเภทคือ

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวบุคคล (Personel)

ตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในองค์การ การจัดบุคลากรขององค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องกำหนดและวางแผนประเภทของความสัมพันธ์ที่จะมีขึ้นระหว่างสมาชิกขององค์การว่าใครจะต้องทำอะไรบ้างและใช้เครื่องมืออะไร ทั้งนี้เพื่อให้การประสานงานเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องยึดหลักโครงสร้างทางการบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และสร้างปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประสานงานคือ

1.1 ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจ ยอมรับหรือเล็งเห็นความจำเป็นต่อหน้าที่ที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน และยอมรับในวิธีการประสานงาน

1.2 ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจและการยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน และองค์การตลอดทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

1.3 ผู้บริหารจะต้องสร้างขวัญของบุคลากรในองค์การให้ดีขึ้น และจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นบางอย่างของบุคลากร เช่น ความต้องการ ความเข้าใจ ความต้องการความเห็นใจ ความต้องการการยกย่องในบางโอกาส ความต้องการการยอมรับ ความต้องการในการเอาใจใส่และให้ความสนใจ ตลอดทั้งความต้องการความมั่นคงและความรู้สึกตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

1.4 ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบเป็นกลุ่มเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มให้สอดคล้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

1.5 ในการประสานงานผู้บริหารจะต้องสร้างความเต็มใจในการทำงาน และความพึงพอใจให้เกิดขึ้นเสมอ

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดระเบียบงานหรือการจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นหน้าที่หลักของแต่ละองค์การ องค์การจะต้องทำหน้าที่กำหนดระบบและรูปแบบที่เหมาะสมทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรม การประสานงานจะเป็นตัวเชื่อมสัมพันธ์ส่วนต่าง ๆ ขององค์การรวมกันเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะทำให้กิจกรรมทั้งหมดขององค์การเกิดประสิทธิผล และบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ

การประสานงานที่ดีจะต้องอาศัยการจัดรูปแบบโครงสร้างที่ดีขององค์การดังที่ได้กล่าวไว้ในการจัดองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในด้านการประสานงาน โดยการจัดปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการประสานงานขององค์การขึ้น คือ

2.1 จัดให้มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และสายการติดต่อสื่อสาร (Organization Chart) ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยาย บอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด

2.2 จัดให้มีปฏิทินงานขององค์การ และจัดให้มีตารางการปฏิบัติงานของแต่ละแผนงานต่าง ๆ รอง ๆ ลงมา ให้สอดคล้องกันและให้เหมาะสมตามโอกาส

2.3 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication System) เป็นระบบตามแบบ (Formal) ซึ่งจะใช้ยึดเป็นหลักปฏิบัติให้แน่นอนชัดเจน

2.4 จัดให้มีเอกสารและคู่มือเกี่ยวกับนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ แผนงาน และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน และทุกคนเข้าใจ ทราบทั่วกัน และถือเป็นแนวในการปฏิบัติเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วย

2.5 จัดให้มีบอร์ดหรือป้ายประกาศต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการประสานงานที่ดีในองค์การ

3. องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารงาน (Administrative)

Newman (quoted in Roald F. Campbell and Russel T. Gregg 1957 : 307) ได้เคยกล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของการประสานงานคือจุดมุ่งหมายเบื้องต้นของผู้บริหารทุกคน การประสานงานเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีความสำคัญและจำเป็น และการประสานงานจะมีอยู่ในส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารงาน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การอำนายการ การควบคุมงานและการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารเป็นผู้ที่จะต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหาร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่ในการประสานงานจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและเป็นหน้าที่สำคัญในทางการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้การประสานงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามในการบริหารงานของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงหลักทฤษฎีทางการบริหารและหลักการบริหารที่ดีที่จะต้องเน้นหนักในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ต้องมีการวางแผน (Planning) ที่ดี

3.2 ต้องมีการจัดองค์การ (Organizing) ที่ดี

3.3 ต้องมีการจัดหาและใช้บุคลากร (Staff) ที่ดี

3.4 ต้องมีการควบคุมหรือการอำนวยการ (Directing) ที่ดี

3.5 ต้องมีการประสาน (Coordinating) ในการทำงานที่ดี

3.6 ต้องมีการตรวจสอบรายงาน (Reporting) ที่ดี

3.7 ต้องมีระบบในการจัดการงบประมาณ (Budgeting) ที่ดี

3.8 ต้องมีระบบในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่ดี

3.9 ต้องมีระบบในการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ที่ดี

4. องค์ประกอบเกี่ยวกับปัจจัยและทรัพยากรในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือองค์การธุรกิจเอกชน ได้แก่ เงิน (Money) เวลา (Time) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เครื่องจักรเครื่องมือ (Machine) และเครื่องอำนวยความสะดวก (Facilities) อื่น ๆ เป็นต้น

กระบวนการและขั้นตอนในการประสานงาน

ภิญโญ สาธร (2526 : 222) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการประสานไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขั้นก่อน

ขั้นที่ 2 ให้คนทุกคนรู้และเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือ รู้กันให้ทั่วว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

ขั้นที่ 3 ให้คนทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ หรือส่งเสริมให้แต่ละคนเกิดความเต็มใจที่จะทำงานไปตามแผนงานที่วางไว้

เทคนิคและวิธีในการประสานงาน

เทคนิคและวิธีการที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือหรือกลไกในการส่งเสริมและพัฒนาระบบการประสานงานภายในองค์การมีหลายวิธี พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (A General Plan of Organization Structure and Functions) เพื่อให้มีการประสานงานระหว่างกันแต่ละหน่วยงานจะต้องจัดทำแผนผังรวมทั้งการกำหนดหน้าที่การงานของหน่วยงานนั้นไว้ให้ชัดแจ้ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ ซึ่งจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ประสานกันโดยไม่ปฏิบัติงานที่ก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกันเกิดขึ้น

2. การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Communication System) เนื่องจากองค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบความร่วมมือของมนุษย์ การร่วมมือจะเกิดขึ้นได้และมีผลดีก็ต่อเมื่อได้มีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์การ ลักษณะของระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นควรจะประกอบด้วย 3 ระบบคือ การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward) และการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal)

3. การใช้ระบบคณะกรรมการ (Committee System) ระบบคณะกรรมการจะมีส่วนช่วยได้มากในการทำให้เกิดการประสานงานที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นนี้จะมาจากส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานที่จะต้องมารับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นคณะกรรมการจะได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบแนวทางปฏิบัติร่วมกัน อันจะทำให้เกิดการประสานร่วมมือกันเป็นอย่างดี

4. การใช้ระบบการประชุม (Meeting) หรือการประชุมสังสรรค์ หมายถึง การประชุมเพื่อชี้แจงนโยบายแผนงานหรือการประชุมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องทำงานร่วมกัน การประชุมดังกล่าวนี้อาจรวมความถึงการสังสรรค์พบปะรับประทานอาหารร่วมกัน ซึ่งอาจจะเป็นการจัดงานร่วมกัน ประสานสามัคคีหรือเชื่อมสามัคคีกันระหว่างหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ การประสานงานนั้นจะเป็นไปได้โดยสนิทใจยิ่ง ถ้าในกรณีที่ทำไปในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) จะทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันได้เป็นอย่างดี

5. การฝึกอบรม (Training) หรือการสัมมนา (Seminar) การฝึกอบรมหรือการสัมมนาจะช่วยในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ รักงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน เป็นการนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

6. การนิเทศ (Supervision) หมายถึงการตรวจงานเพื่อแนะนำและปรับปรุง การนิเทศจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจการทำงานไปในแนวเดียวกัน ได้รู้ข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องของตน ฉะนั้นการนิเทศจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งเพื่อกลั่นกรองการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เมื่อมีการผิดพลาดก็จะได้ดำเนินการแก้ไข ซึ่งในการนี้จะก่อให้เกิดการประสานงานตามไปด้วย

7. การตรวจสอบและการรายงาน (Reporting) การตรวจสอบรายงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติจัดทำกันอย่างจริงจังขึ้น การตรวจสอบรายงานจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีได้

8. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อ (Laison Officer) งานบางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานที่สลับซับซ้อนไม่สะดวกแก่การปฏิบัติ ในการนี้หากใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเป็นสื่อกลางเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ รวมทั้งชักจูงให้แต่ละฝ่ายได้ทำความตกลงกันก็เป็นทางหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการประสานงานกันขึ้น

9. การใช้วิธีงบประมาณ (Budgeting) การใช้วิธีงบประมาณแบบงบประมาณปฏิบัติการ (Performance Budget) และงบประมาณแบบโครงการ (Program Budget) เป็นการทำให้หน่วยงานภายในองค์การนั้นได้ใช้งบประมาณร่วมกัน โดยจัดทำงานเป็นโครงการร่วมกัน จึงทำให้ระบบการบริหารของหน่วยงานสัมพันธ์กัน ฉะนั้น การทำงานของหน่วยงานตามวิธีงบประมาณจะก่อให้เกิดการร่วมมือและประสานงานกันได้

10 การจัดทำหนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน (Administrative Manual) การจัดทำหนังสือคู่มือนี้ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้มีแนวทางการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการร่วมมือประสานงานกันต่อไป

ประโยชน์ของการประสานงาน

พจน์ เพชระบูรณิน ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประสานงานไว้หลายประการพอสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน (Unity of Administration)
2. ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกและรวดเร็ว
3. ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกันหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. เป็นสิ่งเชื่อมโยงการบริหารงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งก่อให้เกิด Team Work
5. ช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์และโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานของตนได้ดีขึ้น
6. ช่วยให้สามารถเข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่นดียิ่งขึ้น
7. ประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน
8. ประหยัดเงิน วัสดุและอุปกรณ์
9. ช่วยเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น
10 ช่วยลดการขัดแย้งในการทำงาน
11 ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) รวมทั้งสู่ทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
12 ช่วยสร้างเสริมขวัญในการทำงานของบุคคลให้ดีขึ้น
13 สร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกันขึ้นในจิตใจของผู้ทำงาน
14 ช่วยลดอันตรายและการเสี่ยง (Risk) ในการทำงานให้น้อยลง

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การควบคุมงานหรือการประเมินผล

ความหมายของการควบคุมงาน

Terry (อ้างถึงในวีรนารถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงษ์ 2528 : 307) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมงานหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรณีที่จำเป็น เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้โดยถูกต้องจนบรรลุเป้าหมาย ส่วน กมล ประสิทธิ์ศา (อ้างถึงใน ธนู แสวงศักดิ์ และธำรง บัวศรี 2509 : 95) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมงานหมายถึงการคอยดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานปฏิบัติงานไปตามขอบเขตและได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และรวมถึงการให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2524 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมงานหมายถึงวิธีการดำเนินการประเมินผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่าดำเนินไปถูกต้องตามวิธีการหรือไม่อย่างไร พร้อมทั้งหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ขั้นการดำเนินงานต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายตามแผน

จากคำจำกัดความหรือความหมายของการควบคุมงานดังที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปความหมายของการควบคุมงานได้ว่า การควบคุมงานหมายถึงการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน การวัดและประเมินผลงาน และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการควบคุมงาน

การควบคุมงานเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารงานทุกระดับที่จะต้องติดตามตรวจสอบดูว่างานที่ตนได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัตินั้น ได้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนมากน้อยเพียงใด และถ้าหากมีอุปสรรคขัดข้องอันใด ผู้บังคับบัญชาจะได้เข้าช่วยเหลือแก้ไขได้ทันท่วงที เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการควบคุมงาน

กริช อัมโภชน์ (2519 : 2) ได้กำหนดองค์ประกอบของการควบคุมงานไว้ 3 ประการคือ

1. หัวหน้างานจะต้องมอบหมายงานหรือกำหนดแผนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

2. มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น เกณฑ์ดังกล่าวอาจจะเขียนระบุไว้โดยชัดแจ้งหรือโดยเป็นที่เข้าใจกันว่าเกณฑ์เป็นอย่างไร

3. การควบคุมงานเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าวตามข้อ 2 นั้น จะกระทำผ่านตัวผู้ปฏิบัติงาน หรือการควบคุมอุปกรณ์และการเงิน

สิ่งที่จำเป็นในการควบคุมงาน

การควบคุมงานในองค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม เรามักจะดำเนินการควบคุมในสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมปริมาณ (Quantity) เป็นการควบคุมเกี่ยวกับการผลิตปริมาณการจำหน่าย และกระบวนการผลิต

2. การควบคุมคุณภาพ (Quality) เป็นการควบคุมเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. การควบคุมเวลาที่ใช้ (Time Use) เป็นการควบคุมการทำงานโดยใช้เวลา วิธีการที่นิยมใช้ ได้แก่ Gantt's Chart., PERT (Program Evaluation Review Technique)

4. การควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ วิธีการที่นิยมใช้ ได้แก่ PPBS (Program Planning Budgeting System)

กระบวนการและขั้นตอนในการควบคุมงาน

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2524 : 19-20) ได้จำแนกรายละเอียดขั้นตอนที่สำคัญในการควบคุมงานไว้เป็น 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงานและมาตรฐานที่ต้องการไว้ให้ชัดเจน ควรจะต้องเป็นเป้าหมายที่สามารถกระทำให้บรรลุผลและสามารถวัดผลได้ มาตรฐานตามที่กำหนดไว้อาจเป็นปริมาณ คุณภาพ เวลา หรืองบประมาณ มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะเป็นจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของทุก ๆ คน และจะเป็นเครื่องวัดผลที่แน่ชัดว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความมุ่งหวังหรือไม่ เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 กำหนดตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานโดยการกำหนดความรับผิดชอบ ขอบเขต อำนาจหน้าที่และขั้นตอนการปฏิบัติไว้ให้ชัดเจนอันประกอบด้วย

2.1 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

2.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 กำหนดรายละเอียดของงาน ผู้ปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานล่วงหน้าและแผนปฏิบัติการจริง

ขั้นที่ 3 กำหนดหรือหาวิธีการที่จะได้รับข้อมูลที่แท้จริง การให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอนเพียงพอและทันท่วงทีสำหรับการดำเนินการ อาจได้มาจาก

3.1 การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา

3.2 การรายงานด้วยวาจาหรือทางโทรศัพท์

3.3 การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3.4 การใช้ห้องปฏิบัติการ

ขั้นที่ 4 เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน นำผลงานที่ได้รับรายงานมาเป็นระยะ ๆ นั้นมาเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรปฏิบัติได้กับเป้าหมายว่า ได้มาตรฐานหรือแตกต่างไปอย่างไร

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานตามขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ถ้ามีการปฏิบัตินอกขอบเขตแห่งอำนาจก็จะต้องวิเคราะห์ และหาทางแก้ไข

ขั้นที่ 6 ดำเนินการแก้ไขในกรณีที่มีการปฏิบัตินอกขอบเขตหรือมีการผิดพลาดฝ่ายบริหารจำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านั้น เพื่อที่จะให้การปฏิบัติในขั้นต่อไปเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

<u>วิธีการหรือเทคนิคในการควบคุมงาน</u>

ในการควบคุมงานของหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ นั้น มีวิธีการหรือเทคนิคที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือได้หลายวิธีดังนี้

1. การตรวจงาน
2. การรายงาน
3. การกำหนดมาตรฐานของงาน

4. การกำหนดแผนงานและงบประมาณ

5. การกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน

6. การจัดผังที่ทำงาน

7. การจัดทำแผนผังการแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ และการปฏิบัติงาน

8. การจัดสายบังคับบัญชาในการควบคุมงาน

9. การกำหนดวิธีการประสานงาน

10 การกำหนดระเบียบ กฎข้อบังคับและแนวทางในการปฏิบัติตลอดทั้งการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

ประโยชน์ในการควบคุมงาน

การควบคุมงานมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ (กริช อัมโภชน์ 2519 : 2)

1. ทำให้แน่ใจว่าผลงานมีคุณภาพและปริมาณถูกต้อง

2. ทำให้แน่ใจว่างานได้ทำไปตรงตามเวลา

3. ช่วยลดความสิ้นเปลือง

4. ช่วยทำให้ทราบความก้าวหน้าของงาน และทราบผลการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อแก้ไขได้ทันท่วงที

5. การควบคุมงานที่ดีจะช่วยให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะแสดงถึงความสนใจของผู้บังคับบัญชาที่จะคอยช่วยเหลือแนะนำให้เขาทำงานได้ดียิ่งขึ้น และทำให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามผลงานอย่างแท้จริง

6. ช่วยให้ทราบว่าวิธีทำงานนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือไม่ จะได้แก้ไขเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานใหม่ให้ถูกต้อง

การตัดสินใจสั่งการ

ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการ หมายถึงการวิเคราะห์ปัญหา การร่วมปรึกษาหารือและการเลือกทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการ

ภิญโญ สาธร (2526 : 211) ได้ให้ทัศนะถึงความสำคัญในเรื่องการตัดสินใจสั่งการว่าเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนขึ้นอยู่กับการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจสั่งการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ ผลของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมาก คนส่วนมากเข้าใจว่าการลงมือกระทำสำคัญกว่าสิ่งอื่น แต่ความจริงแล้วการตัดสินใจสั่งการก่อนการกระทำมีความสำคัญที่สุด เพราะการกระทำเป็นผลตามหลังการตัดสินใจสั่งการและผลการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้งถึงกระบวนการและขั้นตอนของการตัดสินใจ เพื่อจะได้วินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อจะได้บริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการตัดสินใจสั่งการ

ผู้บริหารโรงเรียนจะทำการตัดสินใจสั่งการหรือไม่นั้น จำเป็นต้องสำรวจการตัดสินใจต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไรเสียก่อน ทำไมบางครั้งบางคนไม่เข้าร่วมในการตัดสินใจ แต่บางครั้งก็เข้าร่วมอย่างเต็มที่ เพื่อให้มองเห็นแจ่มชัดขึ้น จะต้องสำรวจดูว่าในโรงเรียนประกอบไปด้วยบุคคลประเภทใดบ้าง ในโรงเรียนโดยทั่วไปจะประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา ครูอาจารย์ คนงานภารโรง นักเรียน และบางครั้งก็มีศึกษานิเทศก์เข้ามาอยู่ร่วมด้วย เมื่อพิจารณาบุคลากรเหล่านี้พอจะมองเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกับฐานะ ตำแหน่ง ความคิด ความรู้สึกของบุคคลเหล่านี้ว่ามีกฎเกณฑ์และหลักการอย่างกว้าง ๆ ว่าใครควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ และใครควรเป็นผู้ตัดสินใจได้ ซึ่งขอบข่ายมองออกได้ 2 ประการคือ

1. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Framework) ในทางการศึกษา มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบลงมาตามสายงาน เช่น กระทรวงศึกษาธิการ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเป็นผู้กำหนดนโยบายมีปลัดกระทรวงเป็นผู้รับนโยบายมาปฏิบัติและสั่งการถึงอธิบดี จากอธิบดีถึงผู้อำนวยการกอง จากผู้อำนวยการกองถึงผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษา อำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีการกำหนดไว้เป็นกฎหมายระเบียบ

ข้อบังคับให้ละเอียดถ่องแท้ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจสั่งการได้ถูกต้องรวดเร็วขึ้น และต้องระมัดระวังการเปลี่ยนแปลงของระเบียบปฏิบัติและกฎหมาย ผู้บริหารจะต้องศึกษาให้ทันเหตุการณ์ แต่บางครั้งก็อาศัยการตีความทางกฎหมาย หรือระเบียบปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณญาณให้ดี

2. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Framework) การตัดสินใจสั่งการบางครั้งจะอาศัยเพียงกฎหมาย ระเบียบบังคับอย่างเดียวไม่ได้ บางครั้งจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรมและค่านิยมของสังคมเป็นเครื่องตัดสินใจด้วย ผู้บริหารจึงควรจะศึกษาถึงแนวความคิด ความเชื่อคุณธรรมและค่านิยมในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ถ้าหากไม่สนใจในคุณธรรมและค่านิยมของสังคมในชุมชนแล้ว อาจจะต้องเผชิญปัญหาต่าง ๆ อีกมาก เพราะการตัดสินใจสั่งการจะต้องได้รับการยอมรับจากชุมชน ในสังคมประชาธิปไตย การตัดสินใจสั่งการจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาค ความรู้สึก แนวความเชื่อถือ และความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นเกณฑ์พิจารณาก่อนการตัดสินใจ

<u>ระดับของการตัดสินใจสั่งการ</u>

ในวงการศึกษานั้น ผู้ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับคือ

1. ระดับสูงสุด ได้แก่การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญา และวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรบริหาร บุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นครูซึ่งสอนในด้านวิชาการ และบุคลากรให้บริการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนตามกฎหมาย และประเพณีการบริหารการศึกษาของไทย ผู้รับผิดชอบการตัดสินใจในระดับนี้ คือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจัดเป็นฝ่ายบริหารระดับสูงสุดในวงการศึกษา

2. ระดับกลาง ได้แก่การตัดสินใจเกี่ยวกับการจำแนกปรัชญาและวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของการศึกษาของชาติออกเป็นปรัชญาและวัตถุประสงค์รายละเอียด เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติเช่น การตั้งวัตถุประสงค์เฉพาะของการสอนรายวิชาในหลักสูตรและประมวลการสอน หรือการวางแนวกำหนดให้ผู้เขียนยึดเป็นแนวทางในการเขียนแบบเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์รวมของชาติ การวางแผนการศึกษาในด้านรายละเอียด เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์

และนโยบายการศึกษาของชาติ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับภาระรับผิดชอบในการตัดสินใจระดับนี้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน ศึกษาธิการจังหวัดและบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมด โดยมีศึกษานิเทศก์เป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการ

3. ระดับล่างสุด ได้แก่การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติการหรือฝ่ายปฏิบัติการทุกคนนั้นเอง คือรวมทั้งครู เจ้าหน้าที่และพนักงานต่าง ๆ การตัดสินใจของบุคลากรระดับนี้ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติแต่ละคน และต้องใช้เทคนิคในการทำงานมาประกอบกัน จึงจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง (มิญโญ สำธร 2526 : 2 12-213)

ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

ประเภทของการตัดสินใจสั่งการโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจโดยคำสั่งผู้มีอำนาจเบื้องบน (Intermediary Decision) เป็นการตัดสินใจสั่งการเมื่อผู้มีอำนาจเบื้องบนมีคำสั่ง คำบัญชา หรือนโยบายมาให้ปฏิบัติ

2. การตัดสินใจสั่งการโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา (Appellate Decisions) เป็นการตัดสินใจสั่งการ เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้แล้วไม่อาจตัดสินใจได้ เสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ

3. การตัดสินใจสั่งการที่มาจากผู้บริหารคิดริเริ่มเอง (Creative Decisions) เป็นการตัดสินใจสั่งการที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตัวผู้บริหารเอง

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ

ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจ พึงระลึกไว้เสมอว่า ในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยนั้นผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วยเสมอ คือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร จะไม่ตัดสินใจสิ่งใดลงไปตามลำพัง อย่างน้อยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้น้อยหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้อง

ได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น ๆ มีส่วนออกความเห็น หรือเสนอข้อมูลให้พิจารณาประกอบการตัดสินใจ การตัดสินใจจะต้องไม่เป็นการตัดสินใจของผู้ใดผู้หนึ่งเพียงผู้เดียว แต่จะต้องเป็นการตัดสินใจโดยความเห็นชอบของบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย (ภิญโญ สาธร 2526 : 213)

เรื่องใหญ่ ๆ ที่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องตัดสินใจสั่งการมี 2 ประเภทคือ

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

การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร (Staff Participation) นั้น อาจทำได้ทั้งสองประการคือ

ประการที่ 1 การกำหนดหรือวางนโยบาย ทุกคนควรมีส่วนแสดงความเห็นหรือซักถามเมื่อข้องใจ เพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกระเทือนคนส่วนใหญ่ จึงควรให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและร่วมออกความเห็นด้วย

ประการที่ 2 การปฏิบัติตามนโยบาย ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคบลงไปโอกาสเช่นนี้ควรมอบให้แก่คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการเฉพาะเรื่องเท่านั้น ที่จะมีส่วนร่วมแสดงข้อคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติการนั้น แต่ละเรื่องต้องอาศัยความรู้เฉพาะอาชีพและเทคนิควิทยาประกอบมาก คนนอกวงการย่อมให้ความเห็นได้ไม่ตรงกับความรู้ความชำนาญเฉพาะอาจทำให้ผู้ชำนาญการพลอยคิดไขว้เขวได้ ยกตัวอย่างเช่นการวางนโยบายหรือวัตถุประสงค์ทั่วไปของโรงเรียน ๆ หนึ่ง ครูใหญ่อาจขอความเห็นจากประชาชนในท้องที่ซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ ขอความเห็นจากผู้ปกครองนักเรียน ขอความเห็นจากผู้ว่าราชการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด นายอำเภอ ครูน้อย และนักเรียน เพื่อเอามาประมวลเป็นนโยบายกว้าง ๆ แต่ตอนที่จะให้ครูสังคมศึกษา ครูภาษาไทย หรือครูอื่น ๆ รับงานไปปฏิบัติ ครูใหญ่ควรขอความเห็นเฉพาะจากหมู่ครูที่มีความรู้ในวิชานั้น ๆ โดยเอานโยบายกว้าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นแนวไม่ให้การสอนขัดกับนโยบาย และพยายามให้มีการนำนโยบายมาปฏิบัติจริงโดยการสอน ครูใหญ่จะไม่ขอความเห็นผู้ปกครองหรือผู้อื่นเกี่ยวกับรายละเอียดหรือเนื้อหา และวิธีสอนวิชาเฉพาะเหล่านั้น เพราะเป็นงานเทคนิคของผู้ชำนาญการ

การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะเขารู้ดีว่าเขาเองเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ได้หมายความว่าเป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะแต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Final Decision Making) และอำนาจในการที่จะคัดเลือกตัวบุคคลที่จะให้เข้าร่วมออกความคิดเห็นและตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ ในการนี้ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานให้ดี อย่าให้เข้าใจผิดว่าผู้บริหารมอบอำนาจเต็มให้เป็นอันขาด (ภิญโญ สาธร 2526 : 213-214)

<u>กระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจสั่งการ</u>

การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการเลือกทางหนึ่งจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีเหตุผล และเหตุผลที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารมีอยู่ 2 ประการคือ

1. เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม (Value)
2. เหตุผลอันมาจากข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ได้มา (Evidence)

ภิญโญ สาธร (2526 : 212) ได้จัดลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจสั่งการซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับแนวกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ออกเป็น 6 ขั้นตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไร จะได้อะไรจากการตัดสินใจครั้งนี้

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่ายทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้โดยละเอียด

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลควรช่วยให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านี้ออกมาให้มองเห็นชัด ๆ พร้อมที่จะให้เลือกเมื่อตัดสินใจ

ขั้นที่ 5 ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้รับหรือผลเสียเมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทาง โดยเปรียบเทียบด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 6 ขั้นสุดท้ายคือเลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุดเท่าที่จะประมวลข้อมูลได้จริง

สรุป

จากหลักทฤษฎีและรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทั้ง 6 ขั้นตอนตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้สรุปแนวความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับความหมายของขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการจัดเตรียมเพื่อการวางแผน การจัดทำแผนงานและโครงการ และการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การจัดระเบียบแบบแผนและสายการบังคับบัญชาในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การอำนวยการหรือการกระตุ้น (Directing or Stimulating) หมายถึงการบังคับบัญชาหรือการสั่งการ การกระตุ้น การใช้อิทธิพล หรือการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การประสานงาน (Coordination) หมายถึงการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการปฏิบัติกิจการขององค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การควบคุมงานหรือการประเมินผล (Controlling or Appraising) หมายถึงการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน การวัดและประเมินผลงาน และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) หมายถึงการวิเคราะห์ปัญหาการร่วมปรึกษาหารือ และการเลือกทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การดำเนินงานจัดการศึกษาหรือการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ทางด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและนโยบายที่กำหนดเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานจัดการศึกษาหรือภารกิจทางด้านการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหรืองานที่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยขอบข่ายที่สำคัญของงานตามที่นักการศึกษาและนักบริหารการศึกษาได้เสนอไว้หลายทัศนะดังต่อไปนี้

Kimbrough and Nunnery (1976 : 164-193) ได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนที่สำคัญ ๆ ออกเป็น 8 ประเภทคือ

1. งานพัฒนาองค์การและธำรงไว้ซึ่งองค์การ
2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน
3. งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา
4. งานธุรการ
5. งานบริหารบุคคล
6. งานกิจกรรมนักเรียน
7. งานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
8. งานด้านการประเมินผล การวิจัย และสร้างความเชื่อถือจากประชาชน

Fisk (1957 : 221) ได้สรุปงานบริหารในโรงเรียนออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. งานความสัมพันธ์กับชุมชน
2. งานปรับปรุงส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาหรืองานวิชาการ
3. งานบริหารบุคลากร
4. งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และบริการต่าง ๆ

Harris (1963 : 7-11) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนโดยการวิเคราะห์หน้าที่ของโรงเรียน และได้สรุปจำแนกงานบริหารโรงเรียนที่สำคัญออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. งานนิเทศการศึกษา
2. งานการสอน
3. งานบริการ
4. งานธุรการ
5. งานบริหารทั่วไป

Campbell and Others (1977 : 116-157) ได้จำแนกงานบริหารในโรงเรียนออกเป็น 6 ประการคือ

1. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
2. งานหลักสูตรและการสอน
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานบุคลากร
5. งานจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
6. งานการเงินและธุรการ

Sergiovanni and Others (1980 : 260) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนที่สำคัญไว้ 8 ประการคือ

1. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานหลักสูตรและการสอน
4. งานบุคลากร
5. งานบริการความสะดวกต่าง ๆ
6. งานการเงินและธุรการ
7. งานพัฒนาบุคลากร
8. งานประเมินผล

ภิญโญ สาธร (2519 : 422) ได้จำแนกขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนที่สำคัญออกเป็น 7 ประการคือ

1. งานการสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร
2. งานบริหารกิจการนักเรียน
3. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
4. งานบริหารบุคลากรในโรงเรียน
5. งานบริหารอาคารสถานที่และบริเวณ
6. งานจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน

จากการศึกษาการจำแนกขอบข่ายงานทางด้านการศึกษาตามที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารงานในโรงเรียนตามขอบข่ายที่นักวิชาการและนักบริหารการศึกษาได้จำแนกไว้นั้น จะมีลักษณะที่สำคัญของงานส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน และจะมีส่วนย่อยในรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป (กิติมา ปรีดีดิลก 2529 : 60)

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดกรอบในการศึกษาวิจัยตามขอบข่ายของงานทางด้านการจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งกรมสามัญศึกษา ได้จัดแบ่งลักษณะงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาออกเป็นงานที่สำคัญ ๆ 6 หมวด (กรมสามัญศึกษา 2527 : 1-12) คือ

หมวดที่ 1 โรงเรียนกับชุมชน

หมวดที่ 2 สภาพของโรงเรียนและการบริหารทั่วไป

หมวดที่ 3 งานธุรการ

หมวดที่ 4 งานวิชาการ

หมวดที่ 5 งานปกครองนักเรียน

หมวดที่ 6 งานบริการ

ในแต่ละหมวดงาน กรมสามัญศึกษาได้จำแนกรายละเอียดลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 โรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วยลักษณะของงานที่สำคัญดังนี้

1.1 การสร้างและรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่น

หมวดที่ 2 สภาพของโรงเรียนและการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยลักษณะของงานที่สำคัญ ดังนี้

2.1 สภาพของโรงเรียน ได้แก่ การพิจารณาเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนในเรื่องสถานที่ตั้ง การจัดวางผัง ประโยชน์การใช้สอย

2.2 การบริหารทั่วไป ได้แก่ การพิจารณาการจัดโครงสร้างและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารโรงเรียน

หมวดที่ 3 งานธุรการ ประกอบด้วยลักษณะของงานที่สำคัญดังนี้

3.1 การวางแผนงานธุรการ

3.2 งานสารบรรณ

3.3 งานการเงินและบัญชี

3.4 งานพัสดุ

3.5 งานทะเบียน สถิติ และรายงาน

หมวดที่ 4 งานวิชาการ ประกอบด้วยลักษณะของงานที่สำคัญดังนี้

4.1 การวางแผนงานวิชาการ

4.2 การจัดครูเข้าสอน

4.3 การสอน

4.4 การพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน

4.5 การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

4.6 การวัดและประเมินผลงานวิชาการ

4.7 บรรยากาศทางวิชาการ

หมวดที่ 5 งานปกครองนักเรียน ประกอบด้วยลักษณะของงานที่สำคัญดังนี้

5.1 การวางแผนงานปกครองนักเรียน

5.2 การส่งเสริมให้นักเรียนมีความประพฤติดี

5.3 การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน

5.4 การพัฒนาลักษณะนิสัยที่ดีงามของนักเรียน

หมวดที่ 6 งานบริการ ประกอบด้วยลักษณะของงานที่สำคัญดังนี้

6.1 การวางแผนงานบริการ

6.2 บริการน้ำดื่มน้ำใช้

6.3 บริการโภชนาการ

6.4 บริการสุขภาพอนามัย

6.5 บริการห้องสมุด

6.6 บริการโสตทัศนูปกรณ์

6.7 บริการแนะแนว

6.8 บริการสื่อสารและคมนาคม

6.9 บริการประชาสัมพันธ์

ภารกิจหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละหมวดตามรายละเอียดดังที่กล่าวมานี้ ถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาและถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานและปฏิบัติงานนั้น ๆ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและนโยบายทางการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องกระบวนการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่าที่ปรากฏยังมีไม่มากนัก งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดระบบโครงสร้างงานในโรงเรียนและการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและบริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

งานวิจัยที่พอจะเกี่ยวข้องในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามขั้นตอนในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการหรือการกระตุ้น การประสานงาน การควบคุมงานหรือการประเมินผล และการตัดสินใจสั่งการในโรงเรียนมัธยมศึกษามีพอสรุปได้ดังนี้

นิพนธ์ รอดภัย (2525 : 233-243) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยในด้านโครงสร้างงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่แบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจะแบ่งสายงานออกเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายปกครอง ตำแหน่งผู้ช่วย ๆ ในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางจะเป็นผู้ช่วย ๆ ฝ่ายวิชาการเป็นส่วนมาก ส่วนผู้ช่วย ๆ ในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังไม่มีการแต่งตั้ง การมอบหมายงานวิชาการในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางจะมอบหมายให้ผู้ช่วย ๆ ฝ่ายวิชาการ ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กจะมอบหมายให้ครูอาจารย์ปฏิบัติแทน

ส่วนในด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานวิชาการในด้านต่าง ๆ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับน้อย ทั้งในด้านการจัดเวลาเรียนของนักเรียน การจัดตารางสอน การปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ การจัดกิจกรรมนักเรียน การประเมินผลการศึกษา การวางแผนงานวิชาการ วิธีการสอน การสอนซ่อมเสริม การใช้หลักสูตร การประเมินผลงานวิชาการ เอกสารการใช้หลักสูตร อุปกรณ์การสอน การจัดห้องวิชาการ การนิเทศงานวิชาการ การใช้ทรัพยากร และแหล่งวิชาในท้องถิ่น

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกิดจากโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการพบว่าอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารงานวิชาการยังขาดความรู้และประสบการณ์ในงานวิชาการทำให้ไม่สามารถควบคุมและให้การนิเทศงานวิชาการได้ดีพอ นอกจากนี้การบริหารงานยังขาดการกระจายอำนาจและการประสานงาน และไม่ได้รับความช่วยเหลือร่วมมือจากชุมชนเท่าที่ควร

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : 103-107) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจ และสั่งการด้วยตนเองโดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมในลำดับรองลงมาคือผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน พฤติกรรมที่ปรากฏน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลเพื่อประกอบการตัดสินใจและสั่งการ

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ปรากฏว่าโดยทั่วไปมีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงงานบริหารทั้ง 5 ด้านจะพบว่ามีเพียงด้านเดียวที่ไม่แตกต่างกันคือ การบริหารกิจการนักเรียน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารซึ่งมีช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันจะพบว่า ผู้บริหารที่มีช่วงเวลาดำรงตำแหน่งแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีช่วงอายุในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 1-5 ปี กับผู้บริหารที่มีช่วงอายุในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการแตกต่างกันในด้านงานวิชาการ งานธุรการ งานบุคลากร และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนในด้านกิจการนักเรียนไม่แตกต่างกัน

และเมื่อพิจารณาถึงผู้มีบทบาทในการตัดสินใจและสั่งการจะพบว่า ผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจและสั่งการมากที่สุดคือผู้บริหาร รองลงไปคือผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาตามลำดับ

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจและสั่งการพบว่าข้อที่เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมากคือ ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อน และขาดข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนและเป็นปัจจุบัน

พรพิมล เธียรไพสิฐ (2526 : 116-120) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการบริหารของ Gregg (Russel T. Gregg) พบว่า กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ได้ปฏิบัติอยู่ใน

มากทั้ง 7 ด้านคือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลางพบว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 7 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผล ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่นั้นทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารมีความคิดเห็นว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย เพียงด้านเดียวคือ การติดต่อสื่อสาร ส่วนในด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

สุรชัย เทียนขาว (2526 : 108-111) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการบริหารของ Gregg (Russel T. Gregg) รวม 7 ขั้นตอน พบว่ากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล และการประสานงาน ส่วนการประเมินผลนั้นผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 7 ด้านคือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผล

เมื่อพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับกระบวนการบริหารว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 7 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผล

เมื่อพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พบว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับกระบวนการบริหารว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 7 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผล