



บทที่ 2

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา เป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารจะต้องคอยควบคุมดูแลบังคับบัญชากิจการต่าง ๆ ภายในหน่วยศึกษานิเทศก์ ส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบาย คำสั่งระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ กรมพลศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ และหน่วยราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการกำหนดระเบียบแบบแผน วิธีการ และการจัดลำดับขั้นตอน ในการปฏิบัติงานนี้เรารวมเรียกว่า "กระบวนการ" ดังนั้น ผู้บริหาร หน่วยศึกษานิเทศก์ จึงมีหน้าที่บริหารงานทุกตัว ภายในหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา และอาจจะใช้รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ ในการบริหารแตกต่างกันไปตามสภาพและความจำเป็นของหน่วยศึกษานิเทศก์ ความเจริญก้าวหน้าของหน่วยศึกษานิเทศก์ จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีความสามารถเป็นสำคัญ

การจัดระบบสายงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่ภูมิภาคและท้องถิ่นตามหลักการของการปฏิรูปการศึกษาที่คณะรัฐบาลได้ยอมรับและให้ถือปฏิบัติ การแบ่งงานตามขอบเขตของงานซึ่งได้รับมอบหมายตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมพลศึกษา โดยมีบุคลากรที่มีโอกาสแสดงความสามารถและคุณภาพในชั้นสูง และได้ยึดหลักการแบ่งขั้นตอนของงานเป็นช่วง ๆ และหลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อนงานอันเป็นการสูญเสียเปล่าทั้งแรงงานและงบประมาณของชาติ

เมื่อกรมพลศึกษา ได้รับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยหน่วยศึกษานิเทศก์ ปี พ.ศ. 2519 ได้แบ่งงานภายในหน่วยศึกษานิเทศก์ ส่วนกลางซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์, รองหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์, ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์, หัวหน้าฝ่ายนิเทศ อบรม ตรวจสอบ ติดตามผลวิชาพลศึกษา, หัวหน้าฝ่ายนิเทศ อบรม ตรวจสอบ ติดตามผลวิชาสุขศึกษา, หัวหน้าฝ่ายกิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด, หัวหน้าฝ่ายกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเยาวชน

หัวหน้าฝ่ายเอกสาร คู่มือ ตำราและหลักสูตร, หัวหน้าฝ่ายทดสอบสมรรถภาพและ
 สาธิตการบริหารกาย, หัวหน้าฝ่ายค้นคว้า วิจัย และเทคนิคทางพลศึกษา สุขศึกษา
 และวิทยาศาสตร์การกีฬา, หัวหน้าฝ่ายแผนงาน

ในส่วนภูมิภาคเขตการศึกษา ประกอบด้วยศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติและบริหาร
 งานในเขตการศึกษา ได้แก่ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ประจำเขตการศึกษา,
 หัวหน้าฝ่ายนิเทศ อบรม ตรวจสอบ ติดตามผลวิชาพลศึกษา สุขศึกษา ลูกเสือ
 ยุวกาชาด, หัวหน้าฝ่ายเอกสาร คู่มือ ตำราและหลักสูตร, หัวหน้าฝ่ายค้นคว้า
 วิจัย และเทคนิคทางพลศึกษา สุขศึกษา และวิทยาศาสตร์การกีฬา, หัวหน้าฝ่าย
 กีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเยาวชน

สำหรับส่วนภูมิภาคในระดับจังหวัด ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยศึกษา-
 นิเทศก์ ประจำจังหวัด, หัวหน้าฝ่ายนิเทศ อบรม ตรวจสอบ ติดตามผลวิชาพลศึกษา
 สุขศึกษา ลูกเสือ ยุวกาชาด, หัวหน้าฝ่ายค้นคว้า วิจัย และเทคนิคทางพลศึกษา
 สุขศึกษา และวิทยาศาสตร์การกีฬา, หัวหน้าฝ่ายกีฬา นันทนาการ และกิจกรรม
 เยาวชน¹

ฉะนั้น บุคลากรผู้บริหารของแต่ละส่วนในส่วนกลาง เขตการศึกษา และ
 จังหวัด จึงมีหน้าที่กำหนดแบบแผนการบริหารงานในส่วนนั้น ๆ ให้ชัดเจน และ
 ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระเบียบ พร้อมด้วยเหตุผลและความเป็นไปได้ ภาระงาน
 บริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา จะช่วยให้การดำเนินงานบริหาร
 หน่วยศึกษานิเทศก์ภายในหน่วยได้พัฒนาไปอย่างทัดเทียมกัน ช่วยเหลือกัน ผนึกกำลัง
 ในการทำงาน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยศึกษานิเทศก์

ดังนั้นผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์ และหัวหน้าฝ่ายทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค
 จึงมีภาระหน้าที่ในการบริหารการศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ และผู้ที่ทำ
 หน้าที่ดังกล่าวจะต้องรู้และเข้าใจหลักของการบริหารการศึกษาและกระบวนการบริหาร
 งาน จึงจะดำเนินกิจการไปได้อย่างถูกต้อง

¹กรมพลศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย
 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา พ.ศ. 2519, หน้า 6 - 8.

ความหมายของการบริหารการศึกษา

ภิญโญ สาธร ได้สรุปความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษาไว้ดังนี้ "การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในโรงเรียน"¹

โรลด์ เอฟ. แคมป์เบลล์ (Roald F. Campbell) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า "การบริหารการศึกษา หมายถึงการจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้คำว่าการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และผู้ที่จัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหารการศึกษา"²

พินัส หันนาคินท์ ให้ความเห็นไว้ว่า "การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม (Social process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคมและการบริหารงานเป็นวิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) อย่างหนึ่ง"³

¹ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 2.

²Roald F. Campbell, Introduction to Educational Administration 4 th. ed. (New York : Allyn and Bacon, 1971), p. 22.

³พินัส หันนาคินท์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2513), หน้า 3.

ดังนั้น การบริหารการศึกษา จึงพอจะสรุปได้ว่า เป็นกิจกรรมที่กลุ่มบุคคล
ได้ร่วมกันดำเนินงานเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการ
ดำเนินงานที่เลือกสรรมาใช้อย่างมีแผนและขั้นตอน

กระบวนการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับที่ปฏิบัติ
งานจะต้องยุ่งอยู่กับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่เราลืมนึกไปว่าขณะนี้
เราปฏิบัติและดำเนินการนั้น กระบวนการต่าง ๆ ใดดำเนินไปพร้อมกับเราด้วย เรา
ควรจ้คิดลำดับก่อนหลังอย่างไร กระบวนการอะไรที่สัมพันธ์กัน แล้วลืมนายละเอียดจน
เป็นเหตุให้กระบวนการอย่างอื่นต้องผิดพลาดล่าช้าได้หรือบางครั้งเราลืมนกระบวนการ
อย่างใดอย่างหนึ่งไปเลย จนทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานต่อไป ดังนั้นผู้บริหาร
จึงมีความจำเป็นต้องทราบกระบวนการทางการบริหารไว้ให้แน่น และให้ความสัมพันธ์
ของกระบวนการเหล่านั้นเพื่อจะได้เลือกใช้ถูก¹

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา

กระบวนการในการบริหาร หรือวิธีทางปฏิบัติในการบริหารนั้น ได้มีผู้ให้
ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักและวิธีบริหารงานไว้เป็นจำนวนมาก โดยปกติแล้วทฤษฎีการ
บริหารจะประกอบด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และสังคม ทฤษฎีที่
คำนึงถึงผลผลิตของสถาบัน ทฤษฎีการบริหารที่ยึดถือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทฤษฎี
บริหารเหล่านี้จะแยกย่อยออกไปตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละคน ในที่นี้จะ
ได้นำแนวความคิดทั้งหลายเหล่านี้แบ่งออกมาในรูปของกระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารตามแบบของ ลูเธอร์ กูลิก (Luther Gulick)
ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 7 ประเภทด้วยกัน เรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCORB"

¹ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (กรุงเทพมหานคร
: คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 34 - 35.

กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการทำงาน ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และลินคอล์น เออร์วิค (Lyndall Urwick) ได้สรุปกระบวนการบริหารนี้ไว้ใน "Paper on the Science of Administration" ในปี ค.ศ. 1937 มีกระบวนการดังนี้

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบายด้วย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต่อกันในการดำเนินงาน การวางแผนจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จึงจะได้แผนงานที่ถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์
2. Organizing (O) หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกันกำหนดลักษณะและวิธีการปฏิบัติงานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลงหลั่นกันไป
3. Staffing (S) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่ การแสวงหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาการบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงขวัญ
4. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน
5. Co-ordinating (CO) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน
6. Reporting (R) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่าง ๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะ ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชา

และผู้ที่บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงาน
จำเป็นจะต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานเกี่ยวกับกิจกรรมที่ดำเนินงานไว้เป็นระยะ ๆ มีการ
วิจัย การมีประเมินผล และการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ จึงจะสามารถทำรายงานได้
ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์

7. Budgeting (B) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การเงิน การ
วางแผน หรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใ้
จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม¹

กระบวนการบริหารตามแบบของ เจสซี บี. ซีเยอร์ (Jesse B. Sears)
เรียกย่อ ๆ ว่า "PODCoC" ซีเยอร์ (Sears) เป็นนักการศึกษา ได้เขียนเกี่ยว
กับกระบวนการบริหารไว้เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1950 สรุปว่ามีกระบวนการบริหาร
5 อย่าง คือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing (O) หมายถึง การจัดเก็บโครงการบริหาร โดยกำหนด
อำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน
5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน²

กระบวนการบริหารตามแบบของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเศสหรัฐ
อเมริกา (The American Association of School Adminstrators)

¹Luther Gulick. Note on the Theory of Organization
(New York : Columbia University Press, 1963), P. 13.

²วิญญู สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 67.



เรียกย่อ ๆ ว่า FASCoE ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 5 ประการ
คือ

1. Planning (P) หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมาย
ที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงาน
นั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2. Allocation (A) หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคลและวัสดุ
ทุกชนิดที่จำเป็น เพื่อการปฏิบัติตามแผน

3. Stimulation (S) หมายถึง การเสริมกำลังบำรุงขวัญ กระตุ้น
และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและ
คุณภาพ

4. Coordination (Co) หมายถึง การประสานงาน คือจัดให้ผู้แทนของ
หน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือ
ทราบเรื่องของการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกันโดยยึด
เป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. Evaluation (E) หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบ
การปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุก
ระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมาย
ที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่
เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป¹

สำหรับ ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Teed) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหาร
งานว่ามีลำดับชั้นความสำคัญสำหรับการดำเนินการบริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งมีอยู่
10 ชั้น คือ

¹ American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration (Washington, D.C. : The Association Press, 1955), p. 17.

1. กำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
 2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานขึ้น
 3. การบรรจุและจัดระเบียบหรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
 4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นรับงานไปทำเป็นส่วน ๆ ไป
 5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
 6. การปฏิบัติการทุกอย่างที่จำเป็น เป็นการรักษาริมมาดและคุณภาพของงานให้อยู่ในสถานที่ที่อยู่เสมอ
 7. การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับทุกหน่วยงาน และทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกันโดยอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ ทำหน้าที่ประสานงาน
 8. การดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญ กระตุ้นและให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งหน่วยงาน ทำงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
 9. การประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น
 10. การพิจารณางานในอนาคตและการตั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมดูทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขึ้นไปในอนาคต¹
- กระบวนการบริหารตามความคิดเห็นของ รัสเซลล์ ที. เกร็ก (Russell T. Gregg)

เกร็ก ได้พยายามวิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้ 7 ประการด้วยกัน คือ

¹Ordway Tead, Art of Administration (New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1951), p. 105.

1. Decision - making หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจที่ดีควรใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวพิจารณา ในการตัดสินใจควรประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- ก. จุดประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะตัดสินใจ
- ข. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในขั้นข้อเท็จจริงและความคิดเห็น
- ค. วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลต่าง ๆ ให้ชัดเจน
- ง. เลือกทางเลือกหลาย ๆ ทางพร้อมที่จะตัดสินใจ
- จ. ประเมินคุณค่าหรือ ผลที่จะได้ หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในข้อ (1)
- ฉ. เลือกทางเลือกที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุดเท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริง แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจสั่งการ

2. Planning หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบายด้วย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต่อกันในการดำเนินงาน การวางแผนงานจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจึงจะได้แผนงานที่ถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

3. Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

4. Communicating หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เป็นคำสั่ง (Direction) ข่าว (Information) ความคิด (Ideas) คำอธิบาย (Explanation) และคำถาม (questions) จากบุคคลไปถึงบุคคล หรือจากหน่วยงาน

หนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มาตรการเสนอรายงานขององค์กรที่ไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ประจักษ์ร่วมกันขององค์กรได้

5. Influencing หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจที่ยั่งยืนกับบัญชา จะกระตุ้นผู้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่กำมราบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีวิธีการพิเศษเฉพาะงานในการใช้อิทธิพลหรือการใช้อำนาจจูงใจให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อควบคุมและประสานงานภายในหน่วยงาน

6. Coordinating หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรร่วมกัน

7. Evaluating หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่เป็นการสะดวกที่จะใ้กว้างแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

สำหรับผู้วิจัยเองนั้น เมื่อต้องการที่จะศึกษากระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ทั้งส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัด ในรูปของรายการนี้ จากการศึกษา เอกสาร และสนทนากับผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้ทำงานเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวการดำเนินงานแล้ว พอจะสรุปกระบวนการที่จะนำมาใช้ในกระบวนการ วิธีดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ได้ 7 ประการคือ

¹Roald F. Campbell and Russell T. Gregg, eds Administration Behavior in Education (New York : Harper and Row, 1957), pp. 274 - 316.

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การงบประมาณ (Budgeting)
4. การมอบหมายงาน (Delegation)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การติดตามและประเมินผลงาน (Follow-up and Evaluation)

การวางแผนงาน (Planning)

ความหมายของการวางแผนงานของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ให้ความหมายว่า หมายถึงการวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน¹

ส่วน เฮนรี ซาโยล (Henri Fayol) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่าหมายถึง ขบวนการที่ได้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน กำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมาย ทั้งนี้หมายความว่าในการปฏิบัติงานทุกอย่างจำเป็นต้องมีขอบข่ายวิธีการและกิจกรรมทุกอย่างที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การนั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

บิลลี อี โกเอทซ์ (Billy E. Goetz) กล่าวไว้สั้น ๆ ว่า การวางแผน ย่อมหมายถึงการเลือกและปัญหาที่เกี่ยวกับการวางแผนเกิดขึ้น เมื่อเราทราบว่าเราจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาของเราให้คล่องไป²

¹Luther Gulick, Notes on the Theory of Organization
p. 13.

²Billy E. Goetz, Management, Planning and Control
(New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1949), p. 2.

ซิงชัย สันติวงษ์ มีแนวความคิดเช่นเดียวกับนักการศึกษาต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว คือเห็นว่า การวางแผนหมายถึงการตัดสินใจเลือกวิถีการกระทำและสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเอาไว้เป็นการล่วงหน้า คุณลักษณะของการวางแผนจะสำคัญอยู่ที่การคิดและการตัดสินใจ (Thought and decision) ที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด (Continuing) แผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity thinking) ของผู้บริหารว่ามีคุณภาพดีอย่างไร¹

สำหรับความมุ่งหมายของการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไปนั้น สมบูรณ์พรธนาภพ ได้สรุปความมุ่งหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันแจ่มแจ้งร่วมกัน ซึ่งได้แก่การอธิบายวัตถุประสงค์แผนงานทั่วไปและกำหนดการใหญ่รวมงานทุกคนเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งร่วมกันว่าองค์การโดยส่วนรวมมุ่งหมายจะบรรลุถึงอย่างไร และต้องให้หน่วยงานใดทำอะไร

2. เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบเขตของความร่วมมือ ซึ่งได้แก่การแจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้แจ่มแจ้ง เพื่อให้งานในหน้าที่ทุกตอนผสมผสานกันกับกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่เป็นเกลียวกัน ไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้ำซ้อนหรือไม่มีการวางแผน เพราะเจ้าหน้าที่ทำไม่ได้หรือขาดความร่วมมือ

3. เพื่อกำหนดนโยบายกันชัดแจ้ง ไม่กำกวม เนื่องจากนโยบายเป็นเครื่องชี้แนวทางและช่วยประสานงานให้แก่บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย ดังนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งของการวางแผน ย่อมได้แก่การกำหนดและแสดงนโยบาย (Statement of Policy) ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่กำกวม สะดวกแก่การ

¹ซิงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : 2519), หน้า 138.

4. เพื่อเตรียมดูทางพิจารณาปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้าและเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง ได้แก่ การพิจารณาขั้นตอนและดูทางในการประสานงานทั้งหลาย โดยพิจารณาจัดให้มีเจ้าหน้าที่และเครื่องอำนวยความสะดวกและวัสดุพร้อมที่จะใช้ได้ตามต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่มอบหมายไปเสร็จสิ้นลงตามกำหนดการ

5. เพื่อสร้างและรักษาไว้ซึ่งอำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ นั่นคือ การวางแผนงานที่ดัดยอมทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก มีอุปสรรคน้อย ฝ่ายบริหารย่อมไม่ต้องใช้อำนาจควบคุมมาก เมื่อมีการวางแผนงานที่ดีฝ่ายบริหารจะใช้อำนาจควบคุมเพียงเท่าที่จำเป็น และแน่ใจว่าจะได้รับผลขั้นสุดท้ายตามที่ต้องการ ตรงกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และโครงการที่อนุมัติไว้แล้ว¹

หลักการของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญอันหนึ่งในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้น ในการศึกษาวิธีการบริหาร จึงควรจะได้ทราบถึงหลักสำคัญของกระบวนการวางแผน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมนสิน ได้ให้หลักการที่สำคัญและควรคำนึงในการวางแผนไว้ ดังนี้คือ

1. จะวางแผนเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่ได้เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก จากนั้นหัวหน้างานหรือหัวหน้าองค์การอาจจัดวางแผนอีก

2. วัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า เราต้องการทำอะไรและจะจัดทำมากน้อยเพียงไร เพราะเหตุใด และถ่วงคำนึงถึงนโยบายเพื่อให้รู้จัก จะถือแนวปฏิบัติอย่างไร จึงจะเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้

¹สมบูรณ์ พรหมภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2521), หน้า 100 - 101.

3. ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เป็นอุปกรณ์ในการวางแผนสิ่งเหล่านี้ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สถานที่ และเวลา เป็นต้น
4. วิธีการสำหรับปฏิบัติ นอกจากต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวแล้ว วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อดำเนินการตามแผนให้ไปสู่ความสำเร็จ ก็ต้องระลึกรถึงด้วย
5. วิธีการสำหรับตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน เป็นสิ่งที่ไม่ได้ละเลยไม่ได้ แผนงานจะไร้ประโยชน์ถ้าปราศจากการควบคุมให้เป็นไปตามแผน
6. รูปของแผน แผนควรจะใช้ภูมิใด ระยะสั้น ระยะยาว ระยะปานกลาง หรือเป็นแผนพิเศษ
7. ข้อจำกัดที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานตามแผน เป็นกันทั่ว หากการปฏิบัติตามแผนจะต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกแล้ว จะได้รับความร่วมมือเพียงใด สภาพวัฒนธรรม ประเพณี สภาพภูมิศาสตร์ จะเป็นอุปสรรคเพียงใด
8. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนเป็นหน่วยงานใด และหน่วยงานใดเป็นหน่วยงานปฏิบัติตามแผน¹

ขั้นตอนการวางแผนงาน

ในการจัดทำแผนจะมี 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การวางแผน การทำแผนปฏิบัติ ประเมินผล บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ EOP (End of Plan)

การวางแผนเป็นกระบวนการเริ่มแรกของการวางแผน จากนั้นจึงนำไปปฏิบัติ การประเมินผลหมายถึงการทดสอบดูว่า การวางแผนกับการนำไปปฏิบัติตรงกันหรือไม่ ถ้าตรงกันแสดงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือ End of plan แต่ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์แสดงว่าจะต้องมีการ Re - Planning หรือการจัดทำแผนใหม่

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย-วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 91.



ในบรรดา 3 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนจะแสดงถึงกาลเวลาที่ต่างกัน เช่น ขั้นการวางแผน (Planning) แสดงถึงขั้นอนาคตการ (Ex Ante) อนาคตการจะ คู่กับความไม่แน่นอน (Uncertainty) ดังนั้นการจัดทำแผนก็คือ การลดความไม่ แน่นอน ถ้าสามารถลดความไม่แน่นอนได้มากเพียงใด แผนก็จะมีคุณค่าได้มาก เพียงนั้น ในขั้นการทำแผนปฏิบัติ (Implementation) เป็นปัจจุบันกาล (On-going) ส่วนขั้นประเมินผล (Evaluation) เป็นอดีตกาล (Ex Post)

แต่เดิมมีการประเมินผลเฉพาะตอนสุดท้ายของโครงการ หรือแผนซึ่ง เรียกว่า Ex - Post Evaluation ซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากมาก ต่อมาได้มี การพัฒนาการประเมินออกมาอีกสองขั้นตอน คือ การประเมินก่อนทำโครงการ (Appraisal) คือการประเมินก่อนที่จะนำแผนมาปฏิบัติ หรือบางครั้งมักจะรู้จัก ในนามของคำว่า Feasibility Study หรือการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของ แผนหรือโครงการ และมีการประเมินระหว่างแผน - โครงการ เรียกว่า On - going Evaluation หรือรู้จักกันในนามของ Monitoring and Control หรือการติดตามผล¹

ประโยชน์และโทษของการวางแผน

แผนงานเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ ช่วยในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ แต่ก็มีโทษเช่นกัน คือ สิ้นเปลือง ใ้ ประโยชน์และโทษของการวางแผนไว้ดังนี้

ประโยชน์ของแผนงาน คือ

1. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยมีระเบียบ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
2. การทำงานตามแผนงานย่อมเป็นการง่าย และสะดวกแก่การปฏิบัติ
3. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยสอดคล้องกับความต้องการ มีการประสานงาน มีการตรวจสอบ และควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

¹ วีระพล สุวรรณพันธ์, หลักและเทคนิค การวางแผน - โครงการ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2525), หน้า 8 - 9.

4. การมีแผนงาน ช่วยให้การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานความอารมณ์และความเคยชิน
5. การมีแผนงานช่วยให้ปฏิบัติงานรู้ความต้องการของฝ่ายบริหาร

โทษของแผนงาน คือ

1. ถ้าการวางแผนเป็นไปโดยไม่รอบคอบ โดยไม่คำนึงว่าแผนและกำหนดการต่าง ๆ นั้น จะมีความสำคัญถึงกับต้องวางแผนหรือไม่แล้ว การมีแผนก็ไม่จำเป็นเพราะ จะเป็นการสิ้นเปลืองทั้งคนและวัสดุ และเวลา
2. การมีแผนงานจะทำให้เจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ลงไปพลาดโอกาสที่จะวางแผนงาน ของตน เพื่อแสดงออกถึงสมรรถภาพของแต่ละคน ยิ่งกว่านั้นเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่ อาจจะมีคิมน้อยอยู่กับแผนงานเกินไปจนกระทั่งเจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ไม่มีโอกาสจะใช้ ความคิดริเริ่มให้เป็นประโยชน์แก่ราชการได้
3. การวางแผนเป็นการวางแผนดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้มีการปฏิบัติและเห็น ผลในอนาคต จึงอาจมีการผิดพลาดได้เสมอ¹

สรุป การวางแผนงานเป็นศาสตร์เกี่ยวกับกระบวนการของการบริหาร และ เป็นอันดับแรกของการบริหารงาน ถือว่าเป็นเครื่องมืออันสำคัญของผู้บริหาร ที่จะช่วยทำให้รู้จักคาดการณ์ในอนาคตแบบวิทยาศาสตร์ มองเป้าหมายข้างหน้า และ หาวิธีดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ใน เวลาที่กำหนดและคาดการณ์เอาไว้

การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ คือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคคลและมีปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ การสร้างรูปแบบขององค์การเพื่อ ที่จะได้จัดให้ทราบแหล่งแห่งตำแหน่งและช่วยชี้แนะในการจัดบุคคลเพื่อให้กิจการของ องค์การดำเนินไปบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรืออีกนัยหนึ่ง การจัดโครงสร้างของ

¹ มุสตี สัตยมานะ, การบริหารรัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มณฑล การพิมพ์, 2514), หน้า 32 - 33.

องค์การก็คือ การจัดตำแหน่งแหล่งที่ของปฏิบัติงานแต่ละบุคคล และนำเอาแต่ละ ส่วนขององค์การมาประสานกันเป็นส่วนรวม เพื่อสนองปฏิบัติความวัตถุประสงค์ของ องค์การจึงเป็นเครื่องมือของการบริหารในลักษณะที่เป็นมรรคเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

หลักของการจัดองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การมีฐานสมมติที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. นโยบายอันชัดเจน ในการปฏิบัติงานนั้นผู้รวมปฏิบัติงานจะคงทราบว่ามีนโยบาย อย่างไร เป้าประสงค์คืออะไร เมื่อทราบนโยบายเป้าหมายประสงค์ขององค์การแล้ว การปฏิบัติงานนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีศูนย์กลางอำนาจการ ในการบริหารงานนั้นควรจะมีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบและ อำนาจการโดยตรง
3. ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง การบริหารงานนั้นจะต้องมีการแบ่งแยกงาน กันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ใน แต่ละตำแหน่งให้ละเอียดถูกต้องชัดเจน
4. จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม การบริหารองค์การนั้นมีเทคนิคและวิธีอยู่มากมายหลายวิธีและหลายแบบ โดยที่องค์การเองก็มีรูปแบบต่าง ๆ กัน
5. มีการอำนาจการที่ดี การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการ สื่อสารสองทาง มีหลักการและกฎเกณฑ์ในการสั่งงาน
6. จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ กลุ่มคนกลุ่มใหญ่ มีบุคคล หลายประเภท ความแตกต่างย่อมมีมาก ฉะนั้นการจัดองค์การที่ดีจึงควรสามารถ สอนองกับสภาวะแวดล้อมอันผันแปรได้

มาลัย หุวะนันทน์ ได้สรุปการจัดองค์การว่า หลักสำคัญขององค์การควร ประกอบด้วย

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : แผนกการพิมพ์
ห้างหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 164 - 166.

1. วัตถุประสงค์
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา
4. สายการบังคับบัญชา
5. ขบวนการบังคับบัญชา
6. การร่วมมือประสานงาน
7. หลักของการทำงานเฉพาะ
8. เอกภาพในการบังคับบัญชา¹

วัณนา สุตรสุวรรณ องค์การ จัดขึ้นโดยอาศัยอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างรวมกันดังต่อไปนี้ คือ

1. จัดตามความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์
2. จัดตามกระบวนการทำงาน
3. จัดตามประเภทลูกค้า หรือฝ่ายที่จะได้รับบริการ หรือที่จะมาติดต่อขอรับบริการจากองค์การ
4. จัดตามเขตทางภูมิศาสตร์
5. จัดตามเวลาที่ปฏิบัติงาน²

นพพงษ์ บุญจิตราคุย การจัดองค์การเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะช่วยให้เราทราบถึงโครงสร้างของการบริหารงาน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรประจำตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การสายการบังคับบัญชา ช่องทางของการติดต่อสื่อสาร ช่วยให้การประสานงานดำเนินไปคล่องตัวยิ่งขึ้น ช่วยให้เราทราบความสัมพันธ์ของหน่วยงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การได้เป็นอย่างดี ทำให้

¹มาคีย์ หุระนันท์, การจัดองค์การ กรมการปกครอง (รวบรวม), หลักบริหาร, (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองอิน, 2510), หน้า 59.

²วัณนา สุตรสุวรรณ ร.ค., ผู้บังคับบัญชา, (กรุงเทพมหานคร : ไทโยนเคราะห์ไทย, 2517), หน้า 517.

ผู้ร่วมงานทุกคนได้รวมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์ที่รวมกันกำหนดไว้¹

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

ตามหลักการของการพัฒนาองค์กร ก็คือจะต้องพัฒนาการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับบุคคลที่จะได้รับผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะต้องให้บุคคลที่จะกระทบกระเทือนได้มีส่วนร่วมรับรู้และเห็นด้วยตั้งแต่แรก การทำเช่นนี้จะเป็นการช่วยเสริมสร้างให้บุคคลในองค์กรมีความเจริญงอกงามประพฤติน่าเป็นแบบอย่างอยู่แล้ว และเมื่อบุคคลในองค์กรประพฤติน่าเป็นแบบอย่างอยู่แล้ว เขาก็สามารถที่จะตอบสนองต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กรได้อย่างเป็นการสร้างสรรค์และผลลัพท์ก็คือ องค์กรสามารถตอบสนองต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นการสร้างสรรค์²

สรุป การจัดการองค์กรเป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหาร เพราะการจัดการจัดการมีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรนั้น ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ความสำคัญของการจัดการคือการสามารถจัดโครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กรอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงาน ทั้งหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานอนุกร โดยให้มีสายการบังคับบัญชา ชวงการบังคับบัญชา และเอกภาพของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จของการบริหารก็อาจ คาดหวังได้ว่าจะประสบความสำเร็จด้วยความราบรื่นได้

¹ นพพงษ์ บุญจิตราภุศลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : องค์กรศิลป์, 2525), หน้า 126.

² มานะ กอทรงกู๊ด ร.ท., การพัฒนาองค์กร, (สมุทรปราการ : ชนิษฐาการพิมพ์, 2520), หน้า 100.

การงบประมาณ (Budgeting)

การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการการใช้จ่ายตามโครงการหรือแผนงาน ใช้จ่ายเงินของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา อย่างรัดกุมและเพียงพอ

ในการบริหารมีปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่ง คือ การเงิน เงินที่ได้มาจะใช้ได้คุ้มค่าและประหยัดก็ต่อเมื่อมีกระบวนการในการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในประเทศไทยซึ่งอยู่ในฐานะที่เป็นประเทศที่มีค่าใช้จ่ายมากนัก ดังนั้นการบริหารที่จะให้ได้มาและการใช้จ่ายให้ประหยัดและได้งานที่มีคุณภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง กระบวนการบริหารการงบประมาณได้มีผู้อธิบายความหมายและกระบวนการไว้ดังนี้

ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) ได้ให้ความหมายคำว่า งบประมาณไว้ว่า หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม¹

ลินคอล์น เออร์วิก (Lyndall Urwick) ได้กล่าวว่าการงบประมาณ หมายถึง การจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดงบประมาณเพื่อนำมาใช้จ่ายในแต่ละแผนก ในแต่ละส่วนของงาน แนนอนที่สุดที่เราจะต้องมีความรู้สึกอยู่เสมอว่า ในการบริหารงานขององค์การใด ๆ ก็ตามหากขาดเงินแล้ว การทำงานก็ต้องเป็นอุปสรรคที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง การเก็บรักษาเงินก็เช่นเดียวกันมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้ที่ทำหน้าที่การเงินจึงต้องเป็นผู้ที่ได้รับการอบรมมาโดยเฉพาะ²

¹ วิญญู สาทร, หลักบริการการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 66.

² เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพรวพิทยา อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล, 2519), หน้า 215.

หลักสำคัญของงบประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณจำเป็นจะต้องมีหลักยึดเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาการดำเนินงานนั้น ๆ ป่วย อังภากรณ์ ได้ให้แนวในการจัดทำงบประมาณไว้ดังนี้ คือ

1. การคาดการณ์ไกล (Forsight) ได้แก่ การที่กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคิดหรือคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องดำเนินการใด และจะต้องใช้เงินเพื่อการนั้น ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนเงินเท่าใด นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงรายรับที่จะได้มากกว่า มีเพียงพอกับรายจ่ายนั้นหรือไม่
2. ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) การที่หน่วยงานหรือองค์การใดจะนำเงินงบประมาณออกใช้จ่าย ควรให้ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นชอบเสียก่อน
3. คุณภาพ (Balance) หมายความว่า ในระยะเวลาหลาย ๆ ปี เมื่อดูรายเฉลี่ยการใช้จ่ายเงินควรจะสมดุล (Balance) คือ รายรับเท่ากับรายจ่าย
4. สาระประโยชน์ (Utility) ในการใช้จ่ายเงินควรคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นมาให้มากที่สุด
5. ความยุติธรรม (Equity) ในการที่หัวหน้าองค์การใดหรือครูใหญ่จะจัดสรรเงินนั้น ควรคำนึงถึงความยุติธรรมซึ่งมีความหมายรวมถึงคือธรรมและความชอบธรรมด้วย
6. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้มีการรับและจ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด¹

¹ ป่วย อังภากรณ์ และสุภาพ ยศสุนทร, เศรษฐกิจแห่งประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประมวลมิตร, 2503), หน้า 206 - 214.

งบประมาณของหน่วยงานพิเศษ กรมพลศึกษา

เพื่อให้การปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินของหน่วยงานพิเศษ กรมพลศึกษา เกิดประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน กรมพลศึกษา กำหนดแนวทางการบริหารงานเกี่ยวกับงบประมาณของหน่วยงานพิเศษ กรมพลศึกษา ไว้ดังนี้

1. ให้ศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ประจำจังหวัดทุกจังหวัดเสนอแผนโครงการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ประจำจังหวัดว่าในปีหนึ่งนั้น จะใช้จ่ายงบประมาณในการอบรม ติดตามผล ผลิตรายการเรียนการสอนตามหลักสูตรประถมศึกษาตอนต้นเพียงใด ศึกษานิเทศก์ ส่วนกลางจะได้เสนอกรมก่อนปีงบประมาณ เพื่อจะได้จัดเตรียมเสนอของบประมาณและจัดส่งไปให้ตามแผนและโครงการที่เสนอไป
 2. ให้ศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ประจำเขตการศึกษาทุกเขต เสนอแผนโครงการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ประจำเขตการศึกษา ว่าในปีหนึ่งนั้นจะใช้จ่ายงบประมาณในการอบรมติดตามผล ผลิตรายการเรียนการสอนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นเพียงใด ศึกษานิเทศก์ส่วนกลางจะได้เสนอกรมก่อนปีงบประมาณ เพื่อจะได้จัดเตรียมเสนอของบประมาณและจัดส่งไปให้ตามแผนและโครงการที่เสนอไป
 3. ศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ส่วนกลางซึ่งมีหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายจะมีแผนงานและโครงการ เสนอขอตั้งงบประมาณในด้านการผลิตสื่อการเรียนการสอน การเข้าใจในหลักสูตรใหม่ ตลอดจนการติดตามผลการเรียนการสอนในส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
- ศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ส่วนกลางจะเป็นผู้รวบรวมงบประมาณตามแผนและโครงการทั้งหมดของจังหวัดและเขต มารวมกัน แล้วจัดของบประมาณรวม เมื่อได้รับจะได้มาจัดสรรแบ่งสัดส่วนให้เขตการศึกษาและจังหวัดต่อไป

4. กรมพลศึกษา จะเป็นผู้จัดสรรงบประมาณตามที่ขอ และได้รับจาก งบประมาณให้กับหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา เพื่อบริหารงานของหน่วย ศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา¹

จากที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การงบประมาณเป็นกระบวนการ ใช้จ่ายเงิน เพื่อให้จ่ายให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดการกำหนด จำนวนเงินและที่มาของเงินมีผลต่อการจัดบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนวิธีการ ในการดำเนินการควบคุมและการทำบัญชีใช้จ่ายเงิน การงบประมาณที่ดีย่อมทำให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการงบประมาณจึงเป็นกระบวนการ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารงาน

การมอบหมายงาน (Delegating)

การมอบหมายงาน หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ และมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้แต่ละฝ่ายดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นงานในหน้าที่ และงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่โดยเฉพาะ

การมอบหมายงานหัวหน้าหรือผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการแทน โดยมอบอำนาจบางอย่างให้ไปด้วย แต่หัวหน้าก็ยังคงไม่พ้นความรับ รับผิดชอบ คือ ความรับผิดชอบร่วมกัน มีผู้ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่าเป็นการ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใด อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้นย่อมเป็นกลไก ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร¹

¹กรมพลศึกษา, แผนงานและติดตามผล, รายละเอียดประกอบงบประมาณ ใช้จ่าย ประจำปี 2526 (กรุงเทพมหานคร : งานแผนงานและติดตามผลกรมพลศึกษา, 2526), หน้า 42

²สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522), หน้า 237.



ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่ากรมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึงการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of responsibility and authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการมอบหมายงานดังกล่าว ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผนและวิธีการ รวมทั้งทำการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน และในกรณีเดียวกัน ถ้าหากว่าบุคคลดังกล่าวทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปให้แก่พนักงานปฏิบัติงานในระดับที่อยู่ต่ำลงไปอีก ก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่รับมอบหมายอำนาจหน้าที่มานั้น จะมีสิทธิทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน¹

สุชาติ ประชากุล ให้ความหมายของคำว่า การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโอนหรือให้อำนาจหน้าที่และสร้างภาวะความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออีกนัยหนึ่งคือ หลักของการทำงานให้สำเร็จด้วยน้ำมือของผู้อื่นและผู้อื่นพอใจด้วย โดยผู้ได้รับมอบหมายอำนาจมีอิสระพอสมควรที่จะดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์²

หลักการมอบหมายงาน

วัฒนา สุตรสุวรรณ เห็นว่า การมอบหมายงานที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นผู้ที่เต็มใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีบทบาทหรือได้เข้า

¹ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 262.

²สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2513), หน้า 39.

มาร่วมทำงานในความรับผิดชอบผู้นำที่ี่จะต้องรู้ว่า ควรจะมอบอำนาจอย่างไร ควรจะมอบอำนาจอะไรบ้าง และควรจะมอบอำนาจเมื่อใด

2. ความสามารถหรือสมรรถภาพในการพิจารณาคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาที่จะมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจะต้องรู้ประวัติการศึกษา ภูมิลำเนา และรู้ความสามารถโดยทั่ว ๆ ไปของผู้นั้นเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกบุคคลที่เชื่อถือไว้วางใจ และเห็นสมควรที่จะได้มาร่วมทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต้องรับผิดชอบร่วมกันได้

3. มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งยอมรับมอบหมายงานและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงค่านโยบาย ปริมาณงาน ความก้าวหน้า ตลอดจนการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การกำหนดอำนาจหน้าที่การงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน ข้อนี้เป็นการแสดงถึงสิ่งที่คุณ้บังคับบัญชาจะต้องทำว่ามีอะไรบ้าง และจะต้องทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แค่วัน เชียงใด ซึ่งเป็นผลงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่คุณ้บังคับบัญชากำหนดขึ้น และให้ผู้บังคับบัญชาทำได้ตามนั้นนั่นเอง

5. การกำหนดงานที่มอบหมายไปอย่างชัดเจน ข้อนี้หมายความถึงการโอนหรือมอบงานบางอย่างไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ เช่น มอบหมายให้จ่ายเงินหรือใช้เงิน มอบหมายให้ลงนามหนังสือให้ตอบโต้มากน้อยแค่ไหน เป็นต้น นั้นจะต้องระบุไว้ให้ชัดเจน

6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาในทันทีที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้โดยลึ่วอย่างชัดเจน ในการยอมรับมอบหมายงานนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตกลงยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และคำเป็น-

การให้เป็นไปตามวิธีที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นสมควร โดยจะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และสถานะการต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาทำงานอยู่ในขณะนั้น¹

ประโยชน์ในการมอบหมายงาน

- ก. ประโยชน์ที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา
1. แบ่งเบาภาระ
 2. ช่วยให้หัวหน้างานมีเวลาดำเนินการโดยวางแผนหรือคิดริเริ่มงานใหญ่ ๆ เกิดขึ้น
 3. ได้รับความสามารถของลูกน้อง
 4. ทำให้รู้ปัญหาของงาน
 5. ทำให้ลูกน้องรักใคร่ขยันดี เพราะไม่หลงอำนาจ
 6. ได้คนดีมีฝีมือไว้ทำงาน
 7. ลูกน้องไม่โยนงาน สะดวกแก่การควบคุม
- ข. ประโยชน์ที่เกิดกับผู้บังคับบัญชา
1. เกิดความพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ
 2. เป็นการฝึกงาน
 3. ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ
 4. ทำให้รู้จักรับผิดชอบ
 5. เป็นการบำรุงกำลังขวัญในการทำงาน
- ค. ประโยชน์ต่อองค์กรเป็นส่วนรวม
1. ได้ปริมาณงานมากและรวดเร็ว
 2. แบ่งงานกันทำ คนไม่ล้นงาน
 3. งานไม่ค้างคอง
 4. แก้ปัญหาการก้าวถอย

¹ วัฒนา สุตรสุวรรณ, ร.ท., การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน (กรุงเทพมหานคร : จงเจริญการพิมพ์, 2521), หน้า 274 - 276.

5. ก่อให้เกิดระเบียบแบบแผนที่ดี
6. เป็นการใช้คนได้เต็มเกณฑ์
7. สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน¹

สรุป การมอบหมายงาน (Delegation) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วก็ตาม ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังคงมีอยู่ มิใช่เป็นการมอบหมายงานที่ขาดลอยไปโดยไม่มีการ เหลียวแลหรือควบคุมอีกเลย ผู้มอบหมายงานทุกคนจะต้องตระหนักว่าเขายังคงต้องรับผิดชอบอยู่ และจะยึดความรับผิดชอบให้แน่นหนาไม่ไ้ การควบคุมและติดตามผลงานที่มอบหมายไปแล้ว จึงเป็นสิ่ง จำเป็นต้องกระทำ วิธีการควบคุมติดตามอาจใช้หลายวิธีเช่น แนะนำก่อนการมอบหมายงาน การซักถามในระหว่างปฏิบัติการเป็นครั้งคราว การให้รายงานผลการปฏิบัติงานนั้นในระหว่างปฏิบัติและเมื่อสิ้นสุด หรืออาจจะใช้นโยบาย กฎ ระเบียบ หรือการควบคุมด้วยอย่างอื่น

การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ภายในฝ่ายงานหรือภายในหน่วยศึกษานิเทศก์ หรือ กรมพลศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่เป็นการทำงานร่วมกัน ประสานกลมกลืน เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เนื่องจากสภาพปัจจุบันขององค์กรและหน่วยงานมักมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมาก ดังนั้นการประสานงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและ แฝงอยู่ในทุกอันและขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้งานทั้งหลายประสานกัน และ

¹ สุชาติ ประชากุล. หลักการบริหารงานแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2513), หน้า 48.

บรรลุป้าหมายได้สอดคล้องกันตามเวลาที่กำหนด ได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหน่วยงานหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จในเวลาเดียวกัน¹

การประสานงาน หมายถึง การจัดให้ยู่แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก²

ลูเชอร์ กุลลิก (Luther Gulick) ได้ให้ความหมายการประสานไว้ว่า หมายถึงการประสานหรือเชื่อมสัมพันธ์หน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน

¹ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 79.

² American Association of School Administration, Staff Relations in School Administration (Washington, D.C. : The Association Press, 1955), p. 17.

กันหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน¹

ส่วนทฤษฎี สาธาร โดกล่าวถึงการประสานว่า เป็นการประสานงานระหว่างบุคคลากรต่อบุคคลากร หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การทุกชนิด การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์ บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การเสนอรายงานหรือติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกัน (Communicating) และการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Influencing) ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นมีส่วนช่วยการประสานงาน (Coordinating) มากที่สุด

การประสานงานมีกระบวนการที่ฟังระดัง 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ให้อับทุกคนรู้และเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่ว่าเป็น คือรู้กันให้ทั่วว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้
3. ให้ทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คน ๆ หนึ่งทราบว่าคนใดนั้ แต่กลับให้คนอื่นไปทำก็จะเกิดไม่พอใจขึ้นได้

¹ Luther Gulick, Note on the Theory of Organization
(New York : Columbia University Press, 1936), p. 13.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการประสานงานในทำนองเดียวกับคนอื่น ๆ ว่าการประสานคือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้¹

วิลเลียม ที กรีนวูด (William T. Greenwood) กล่าวว่า การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้ถึงลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องกันอย่างเป็นประสิทธิภาพ²

พรศรี ทองสมจิตร ได้กล่าวถึงการประสานงานว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเป็นสำคัญ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจให้บังเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน การประสานงานที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืนราบรื่น และเรียบร้อยบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ไว้ การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยศิลปะในการบริการเป็นอันมาก

ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ก่อให้เกิดการปรับปรุงการงาน
2. ก่อให้เกิดขวัญและความสามัคคี
3. ลดข้อขัดแย้งภายนอกและภายใน

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย-วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 319.

²William T. Greenwood, Management and Organization Behavioral Theories : An Interdisciplinary Approach (New York : South Western Publishing Co., 1965), p. 37.

4. ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยเพิ่มผลผลิต
5. ประหยัดเงิน วัสดุ เวลา คน และน้ำใจ
6. ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนกัน¹

สรุป การประสานงานเป็นกิจกรรมอันหนึ่งของกระบวนการบริหารที่จะทำให้กระบวนการบริหารต่าง ๆ คือ นโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การนิเทศงาน และกระบวนการอื่น ๆ ใดดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการประสานงานยังก่อให้เกิดพลังของกลุ่ม (Group Effort) และส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะที่กลมกลืน (Harmony) เกิดมีเอกภาพร่วมกัน (Unity of Command)

การรายงาน (Reporting)

การรายงานหมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ เพื่อสะดวกแก่การประสานงานและเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบด้วยเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันเป็นการบำรุงขวัญไปด้วย

การรายงานมีความจำเป็นในกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจ และทราบความเคลื่อนไหวในแต่ละขั้นตอนของการทำงานและผู้บริหาร จำเป็นต้องทราบความก้าวหน้าหรือเมื่อเกิดปัญหาของงาน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข มีผู้พยายามให้ความหมายของการรายงานไว้ดังต่อไปนี้

ลูเชอร์ กูลิค (Luther Gulick) ให้ความหมายของการรายงานว่า หมายถึงการเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องบน

¹พรศรี ทองสมจิตร, "พฤติกรรมทางการบริหาร โรงเรียนของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร", (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518, หน้า 42.

และเบื้องล่าง การเสนอรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของหน่วยงาน
ทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะที่เกี่ยวกับการเสนอราย-
งานใหญ่รวมงานหรือผู้บังคับบัญชาได้ทราบด้วย จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดี
ร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึก
หลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติไว้เป็นระยะ ๆ มีการวิจัยประเมินผลและการตรวจสอบเป็น
ระยะ ๆ จึงจะสามารถทำงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์¹

ลินคอล์น เคอร์วิก (Lyndall Urwick) ได้ให้ความหมายของการ
รายงานว่า หมายถึงการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่บังเกิดขึ้นในองค์การเพื่อทำไว้เป็นหลัก-
ฐานในการที่ผู้บริหารที่ดี หรือผู้ร่วมงานที่ดี หรือหัวหน้างานในระดับย่อยลงมาที่ดี
จะได้มีหลักฐานต่าง ๆ ในการพิจารณาคำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความประสงค์ของ
ผู้ปฏิบัติงาน การเก็บข้อมูลรวมทั้งระเบียบประวัติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง ๆ
มีความจำเป็นในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติ
งานได้ผลดียิ่งขึ้น ยิ่งในองค์การสมัยใหม่ด้วยแล้ว เราจะพบว่าการที่มีจำนวนคน
ร่วมปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหนึ่ง ๆ จะมีมากกว่าองค์การแบบเก่า ๆ องค์การใน
ปัจจุบันนี้จะแบ่งแยกแผนกงานต่าง ๆ ออกเป็นจำนวนมากทั้งนี้เพื่อให้สะดวกในการ
ปฏิบัติงานและเป็นการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบไม่ต้องโยนภาระความ
รับผิดชอบให้กับผู้บริหารแต่เพียงคนเดียว เช่น ในสมัยก่อน ๆ ความจำเป็นของการ
เก็บข้อมูล ระเบียบประวัติทะเบียนบุคลากร หรือแม่แต่ผลของการวิจัยก็มีความจำ
เป็นที่จะต้องเก็บไว้ทั้งประจำหน่วยงานในแต่ละหน่วยแต่ละส่วน หรือแม้แต่การเก็บ
ไว้เป็นศูนย์ เป็นส่วนรวม งานด้านการเก็บเอกสารข้อมูลเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องมี
การศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม และจัดให้ถูกต้องตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง²

¹ ภิโย สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 65 - 66.

² เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
แพรวพินทยาอินเทอร์เนชันแนล, 2519), หน้า 214 - 215.

วิธนา สุทรสุวรรณ ได้ให้ความหมายของการรายงานว่าเป็น เอกสาร
ที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงข้อเท็จจริง (Facts) หรือสถิติตัวเลขต่าง ๆ (Statistic)
ในลักษณะที่ย่อสั้น (Summary Form) ตามปกติเราจัดทำรายงานขึ้นมาก็เพื่อที่จะ
ส่งถ่ายหอคข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปให้หน่วยงานต่าง ๆ และด้วยเหตุนี้การจัดทำ
รายงานจึงมักจัดทำขึ้นหลายชุด

รายงานควรจะเป็นลักษณะเปรียบเทียบ ทั้งนี้เพื่อให้การรายงานมี
ประโยชน์มีความหมายยิ่งขึ้น โดยการนำเอาข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับ
ข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้คาดคะเนไว้ล่วงหน้ามาก่อน
เพื่อให้ผู้รับรายงานจะสามารถเปรียบเทียบประเมินค่าหรือวัดผลได้

รายงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การทุกองค์การ เพราะรายงาน
จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการของฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตาม
แต่ละองค์การมักมีรายงานหลายอย่างที่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์
ที่กำหนดขึ้นไว้ และบางอย่างไม่มีประโยชน์อีกต่อไป จึงจำเป็นต้องยกเลิกไป¹

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้ให้ความหมายของการรายงานไว้ว่า
หมายถึง การจัดระบบเรื่องราว ทะเบียนของผูปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบ
ได้รับรู้ถึงผลงานของแต่ละหน่วยงานและของบุคคล อันจะทำให้การดำเนินงานภายใน
องค์การได้สะดวกและเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น²

ในกระบวนการรายงาน วิทยุ โยธาสรร ให้แนวความคิดว่าการเสนอ
รายงานเป็นกระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่ง (Directions) ข่าว
(Information) ส่งมโนภาพความคิด (Ideas) และคำถาม (Question)

¹ วิธนา สุทรสุวรรณ, การปกครองบังคับบัญชาและการบริหาร (กรุงเทพฯ-
มหานคร : จงเจริญการพิมพ์, 2521), หน้า 624.

² เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ-มหานคร :
โรงพิมพ์แพรวพิทยาอินเตอร์เนชั่นแนล, 2519), หน้า 223 -224.

จากบุคคลากรไปถึงบุคคลากร หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interaction between or among individuals) ถ้าองค์การใดขาดการเสนอรายงานองค์การนั้นจะไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ซึ่งควรตั้งขึ้นไว้ร่วมกันขององค์การได้

การเสนอรายงานประกอบด้วยตัวการหลายอย่าง คือ

1. ผู้เสนอหรือผู้เริ่มการติดต่อสื่อสาร (Communicator)
2. ช่องทางหรืออุปกรณ์หรือวิธีการที่จะติดต่อสื่อสาร (Channel)
3. ผู้รับ ซึ่งตอบรับข่าวหรือรายงาน (Communicatee)
4. ผู้ตอบสนองหรือการปฏิบัติการอันสืบเนื่องมาจากข้อเสนอ (Response) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับรายงาน (Communicatee) การปฏิบัติจะได้ออกหรือไม่ตรงจุดหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจตามข้อความหรือรายงานที่เสนอ¹

ประโยชน์ของการเสนอรายงาน

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็ว แม่นตรงและถูกต้องยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้เกิดการควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ และในโรงเรียนเป็นส่วนรวม ทวีคูณในการทำงานของครูจะดีขึ้น
5. สามารถเก็บข้อมูล และข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัย ย่อมอำนวยความสะดวกต่อการบริหารมาก²

¹ ภิโย สุวรร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 78.

² สมพงษ์ เกษมสิน, หลักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย-วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 312 - 213.

การเสนอรายงานทุกชนิดในวงการศึกษ อาศัยวิธีการหลายอย่าง นับตั้งแต่การเสนอด้วยวาจา และการเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การออกคำสั่งเป็นทางการ การเสนอเป็นใบบันทึก หรือหนังสือเวียน และออกวารสารข่าวภายในหน่วยงาน นอกจากนี้การจัดทำหนังสือคู่มือปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมด้วยคำชี้แจง ระเบียบปฏิบัติแจกผู้ร่วมงานทุกคน หรือการจัดทำวารสารภายในแจกเป็นประจำ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีในหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม มีหลักการบางอย่างที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึกในเรื่องการเสนอรายงาน คือ

1. ผู้บริหารที่ระลึกอยู่เสมอว่า จะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคน ควบความเป็นมิตร (Friendly) และรู้จักอะลุ่มอล่วยในที่อันควร (Permissive)
2. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะเสนออะไรมาได้อย่างสะดวกและไม่เป็นภัยแก่ผู้เสนอ ขอเสนอทุกชนิด ควรได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วนเสมอ
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบว่าหน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้ทราบทุกระยะ เพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอความคิดเห็น แนะนำตักเตือนได้ตลอดเวลาเป็นการระดมกำลัง ระดมความคิด เพื่อประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่
4. ถ้ามีผู้ถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็ว ไม่ประวิงเวลาจนปัญหานั้นสายเกินไปที่จะเข้าใจหรือยากที่จะแก้ไขได้
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็นและมีส่วนร่วมออกความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิดเท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน¹

¹ ภิญโญ สารทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 81 - 82.

การรายงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา

การปฏิบัติงานตามโครงการหรือการปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม เมื่อ งานเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องรายงานผลให้ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วรายงานมายังหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ในกรณีศึกษานิเทศก์ กรม-พลศึกษา ประจำจังหวัด

ศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ประจำเขตการศึกษา ก็จะต้องเสนอศึกษา-ธิการเขต แล้วรายงานมายังหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ในกรณีศึกษา-นิเทศก์ กรมพลศึกษา ประจำเขตการศึกษา

ศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ส่วนกลางจะต้องรวบรวมสรุปเสนอกรมพลศึกษาทุกเดือน

จากที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การเสนอรายงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน การที่จะทราบว่าการปฏิบัติงานมีเป้าหมายอย่างไร การดำเนินงานเป็นอย่างไร และผลของการดำเนินงานเป็นประการใดนั้น ย่อมที่จะทราบได้จากการรายงาน จากการรายงานนี้เองทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเสนอรายงานจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน

การติดตามและประเมินผลงาน

ในการบริหารงาน กระบวนการประเมินผลงานมีความจำเป็นที่จะช่วยในการตรวจสอบงานที่กำลังทำอยู่ และประเมินความสำเร็จออกมาเป็นระยะ ๆ เพื่อควบคุมมิให้การดำเนินงานพลาดเป้าหมายไป และให้สำเร็จผลตามระยะเวลาที่คาดการณ์เอาไว้ การประเมินผลยังเป็นแรงกระตุ้นอีกอันหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าผู้บริหารยังมีความเอาใจใส่ในงานอยู่ตลอดเวลา สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่าหมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไข



ปัญหาทุกระยะและการประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต¹

ถิยู โย สาทรร ได้ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่า คือ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย²

สวนสมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใ้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ยู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ต่อมแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ³

หลักและขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่ว ๆ ไป มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล

¹ American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration (Washington, D. C.: The Association Press, 1955), p. 17.

² ถิยู โย สาทรร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 85.

³ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 150.

4. กำหนดวิธίการประเมินผล

5. การวิเคราะห์ผลและการนำการประเมินไปใช้ประโยชน์¹

ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นเสนอแนะระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรระมัดระวังและพิจารณาถึงข้อต่อไปนี้ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น **จะต้องได้รับความเห็นชอบ**จากผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนั้นแม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และก่อให้เกิดทัศนคติไม่คงามต่อการประเมินผลและการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องยึดถือเป็นนโยบาย และปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะไม่สัมฤทธิ์ผล

3. ก่อนที่จะนำวิธίการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความคิดเห็นชอบมาใช้ควรซักข้อชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธίการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงานด้วยกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่น ๆ ต้องได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

¹Carl Heyel, Encyclopedia of Management (New York : Reinhold Publishing, 1963), p. 654.

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรให้ความสนใจเป็นไปในทางสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่อง ผิดพลาดประการใด อันเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป¹

การติดตามโครงการและการประเมินผลงาน

เมื่อหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ได้รับอนุมัติโครงการจากกรมพลศึกษาพร้อมด้วยงบประมาณ จะได้จัดทำแผนการส่งไปยังจังหวัด เขตการศึกษา และส่วนกลางให้ดำเนินการ ซึ่งจังหวัด เขตการศึกษา และส่วนกลาง จะได้กำหนดตัวบุคคลและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดได้ทุกครั้ง ในการนี้จังหวัด เขตการศึกษา และส่วนกลางจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ คอยควบคุมโครงการหรือกิจกรรมให้ดำเนินไปตามวิธีจัดการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ประจำจังหวัด เขตการศึกษา และส่วนกลางจะต้องเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการมอบหมายหน้าที่แก่พนักงาน ลดหล่นไปตามรายงาน ตลอดจนการติดตามควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์การควบคุมงานจึงเป็นการดำเนินการโดยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และได้มาตรฐาน เป็นการควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนกลางประเมินผลงานจะเป็นการตรวจสอบผลงานที่ได้จากการปฏิบัติว่าได้คุณภาพหรือปริมาณมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหมายไว้เพียงใด

ความจำเป็นของการติดตามผลและประเมินผลงาน

การติดตามควบคุมงานและการประเมินผลงานเป็นเรื่องที่จะต้องทำกับบุคคลบางครั้งผู้ควบคุม ผู้ประเมินผลกับผู้ถูกควบคุม ผู้ถูกประเมิน อาจมีทัศนคติ

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 163.

ที่ไม่ดีต่อกันขึ้นไ้คงาย จึงจำเป็นต้องใช้หลักจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันไป
อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีความยากลำบากดังกล่าว การควบคุมและการประเมิน
ผลงานยังคงจำเป็นต้องมีอยู่เพราะ

1. เพื่อผู้บริหารงานจะไ้ทราบว่า งานที่มอบหมายไว้ดำเนินไปตาม
แผนหรือไม่
2. เพื่อต้องการทราบว่าการทำงานเป็นไปตามหลักการที่ดีเพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
4. เพื่อทราบอุปสรรคต่าง ๆ
5. เพื่อประเมินผลงานว่าได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อนำผลหรือข้อมูลไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งผลสะท้อนย้อนกลับใ้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
8. เพื่อช่วยเร่งรัดแนะนำ
9. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานว่ามีไ้ถูกทอดทิ้ง
10. เพื่อประเมินผลจากข้อมูลและเก็บเป็นสถิติไว้เปรียบเทียบกับงาน
คราวต่อไป

วิธีการควบคุมและประเมินผลงานโดยทั่วไป อาจจะใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานโดยตนเองหรือผู้แทน
2. ใ้รายงานการปฏิบัติและผลที่ได้เป็นระยะ ๆ
3. ใช้ตารางกำหนดของแผนงานเพื่อเปรียบเทียบ่างงานช้าหรือเร็ว
เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป
4. มีผู้รับผิดชอบเป็นผู้ควบคุมประเมินผลงานโดยตรง
5. ควบคุมการปฏิบัติงานใ้เป็นไปตามระเบียบ และคุมการใ้เงินใ้
เป็นไปตามกฎหมาย
6. กำหนดแบบฟอร์มใ้รายงานตามความเหมาะสม¹

¹ กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, คู่มือการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน
(กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, 2521), หน้า 31 - 32.

สรุป กระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ซึ่งเป็นส่วนราชการของกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ปี พ.ศ. 2519 การดำเนินงานได้ลงมือประมาณหกปี ยังอยู่ในระยะที่ยังไม่ก้าวหน้านัก งานวิจัย ค้นคว้า ปรับปรุง ส่วนราชการนี้ยังไม่มากนัก อย่างไรก็ตามกระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ก็ได้อาศัยกระบวนการบริหารงานโดยทั่วไปตามหลักวิชาการบริหารการศึกษา มีด้านการวางแผน คือ การวางแผนหรือโครงการว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการจัดการ ได้มีการจัดรูปองค์กรทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคอย่างไร ด้านการงบประมาณ ในการแสวงหาซึ่งการเงินงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายให้ประหยัดคุ้มค่า และเกิดผลต่องานมากที่สุด ตลอดจนการควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบการคลัง ด้านการมอบหมายงาน ซึ่งได้มอบหมายงานตามแผนและโครงการให้ฝ่ายต่าง ๆ เขตการศึกษา และจังหวัด โดยมอบอำนาจบางประการให้ไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามผู้เป็นหัวหน้าก็ยังคงมีความรับผิดชอบร่วมกันอยู่ ด้านการประสานงาน ประสานภายในหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง เขตการศึกษา จังหวัด และหน่วยงานต่างกรม ที่เป้าหมายสอดคล้องกับด้านการรายงาน เมื่อมีการปฏิบัติงานไปแล้วก็จำเป็นต้องมีการแจ้งข่าวสารความก้าวหน้าของงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน และมีการเสนอรายงานผลงานในขณะที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้พิจารณาหาทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน สุดท้ายคือการติดตามและประเมินผลงาน การที่ได้ปฏิบัติงานไปแล้วก็มีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบงานว่าบรรลุตามเป้าหมายไปได้อย่างไรแล้ว และถ้าเกิดปัญหาอุปสรรคก็จะช่วยในการค้นคว้าวิจัยหาสาเหตุ เพื่อนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมีความก้าวหน้าสืบไป