



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ คีเด่น ขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยขอแนะนำเสนอกรอบคลุมประเด็นหลัก 5 ประเด็น ต่อไปนี้ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.1 ความสำคัญของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายของการบริหาร
 - 1.3 กระบวนการบริหาร
2. ปัญหาของกระบวนการบริหาร
3. ความเป็นมา บทบาท หน้าที่และโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
4. โครงการประเมินการบริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเพื่อการพัฒนา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวจักรสำคัญของการดำเนินงานในองค์การ นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ สิ่งสำคัญของการบริหารงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้ ก็ต้องขึ้นอยู่กับบุคลากร ที่ร่วมกันดำเนินงานทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือเอกชนก็ย่อมต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงานด้วยกันทั้งสิ้น ทำให้ผู้บริหารต้องพยายามทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้

การที่จะบริหารงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการบริหารงานอย่างสูงเพราะว่าการดำเนินการต่างๆ ไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ ซึ่งแต่ละคนจะมีความสามารถแตกต่างกันไปทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความแตกต่างในลักษณะเหล่านี้ ทำให้เกิดความหลากหลาย

ขึ้นในตัวบุคลากร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำกระบวนการบริหารมาใช้ เพื่อที่จะกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้น ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ อาจกล่าวได้ว่าในบรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้น ไม่มีสิ่งใดสำคัญกว่า การบริหารหรือการจัดการ ทั้งนี้เพราะงานทางด้านการบริหารหรือการจัดการเป็นงานสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดกว่าแต่ก่อน ในปัจจุบันมนุษย์ต่างรวมกันทำงานเป็นกลุ่ม ในลักษณะขององค์การต่างๆ ซึ่งนับได้ว่าเป็นวิธีเดียวที่ช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังความสามารถในการผลิตเพื่อมาตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น ปัญหาสำคัญของการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้คือ ปัญหาของการร่วมกลุ่มทรัพยากร ทั้งที่เป็นวัตถุและตัวคนให้สามารถมาร่วมกันผลิต ในลักษณะขององค์การที่มีความหมาย และมีประสิทธิภาพได้ ขณะเดียวกันกลุ่มหรือองค์การดังกล่าวก็ควรที่จะดำเนินไป โดยสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด จนสามารถเติบโตและอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะของระบบใหญ่ที่แวดล้อมองค์การอยู่ เพื่อที่จะให้องค์การสามารถคงอยู่เพื่อรับใช้สังคมมนุษย์ได้ตลอดกาลปัญหาที่จะต้องปฏิบัติให้ลุล่วงไปนี้เองที่เรียกว่า การบริหารหรือการจัดการซึ่งหมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบและดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน ทั้งที่เป็นตัวคน วัสดุ เงินทุน ของกลุ่มหรือหน่วยงานเพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลมากที่สุดผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำของกลุ่ม จึงจำเป็นที่จะต้องสนใจติดตามตลอดเวลา และจะต้องพยายามนำองค์การ ให้สามารถปรับตัวและเลือกประกอบกิจกรรมที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่เสมอ (ชงชัย สันติวงษ์, 2536)

ความสำคัญการบริหาร

โดยนัยแห่งความสำคัญขององค์การที่มีต่อสังคมดังได้กล่าวมาแล้ว การศึกษาเรื่องการบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีความจำเป็นและน่าศึกษาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม แท้จริงแล้วบทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้น มีความสัมพันธ์ อารยธรรมและการดำรงชีพของมนุษย์ทีเดียว เพราะเมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีต ประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติ เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโต มีความซับซ้อนมากขึ้นมนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อย สงบสุขขึ้นในสังคมนั้น ซึ่งอาจสรุปถึงความสำคัญของการบริหารได้ดังนี้ คือ

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพ อยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางขึ้น
3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม วิทยาการ ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้า รวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การบริหารเป็นวิธีการที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
5. การบริหารจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมือง
7. การบริหารต้องใช้การตัดสินใจสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึง ความสามารถของนักบริหาร รวมทั้งความเจริญเติบโตของการบริหาร
8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การบริหารเสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด
9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ดังที่กล่าวกันว่า "การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน" ฉะนั้นการศึกษา วิชาการบริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

ความหมายของการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) กล่าวว่า มีศัพท์สองคำที่ใช้กันอยู่ คือ

"การบริหาร"(Administration) ใช้เป็นคำกลางในการบริหารกิจการที่เป็นสาธารณะ ประโยชน์หรือการบริหารราชการแผ่นดินเช่น รัฐประศาสนศาสตร์ เป็นศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารงานปกครองประเทศ หรือ การบริหารการศึกษา (Educational Administration)

"การจัดการ" (Management) มักจะใช้ในการบริหารธุรกิจของเอกชน ดังนั้น คำว่า "ผู้บริหาร" หรือ "ผู้จัดการ" จึงใช้เรียกดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ของกิจการที่เป็นของรัฐและของเอกชน ดังกล่าว

เมื่อการบริหารมีลักษณะที่อาจพิจารณาได้เห็น 2 นัย ดังกล่าว การให้คำนิยามหรือความหมายของการบริหาร จึงมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละทัศนะและแต่ละแนวคิด ดังต่อไปนี้

Koontz (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน นั้น

Drucker (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2536) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำ ให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

Simon, Smithburg and Thomson (อ้างถึงใน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529) ได้ให้ ความหมายของการบริหารว่า การบริหารงานเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือ ร่วมใจใน การกระทำที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล

หุบ กาญจนะประกร (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2522) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการ การวางแผน การจัดการ การสั่งการ การควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกองค์การ และใช้ ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรม ต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์และมีระบบ ระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยทั้งทรัพยากร เทคนิคและกระบวนการ ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้ให้คำจำกัดความที่จะช่วยให้เข้าใจและเห็นถึงขอบเขต ลักษณะของงานบริหารที่ชัดเจนทั้ง 3 ด้านพร้อมกัน คือ

1. ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
2. ด้านที่เป็นภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ใน องค์การ และประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. ด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้งานบังเกิดผล

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความเห็นในเรื่องของการบริหารไว้ว่าการบริหารมี ความหมายได้ทั้งลักษณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิชาการบริหารและการบริหารงาน ในกรณีที่ พิจารณาว่าการบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา หมายถึง การ ศึกษาค้นคว้าหาหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ ย่อมจะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะเป็นศาสตร์ (Science) แต่ถ้าพิจารณา การบริหารในลักษณะของการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถประสบการณ์แล้ว

การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลปะ (Arts) และได้สรุปความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหาร มาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี จากความหมายของการบริหารที่ได้นำเสนอไว้นี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล ฉะนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือ (Collective mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังรวมของกลุ่ม (Group effort) ที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (Rational)

7. การบริหารเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

8. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้แยกให้เห็นชัดเจนว่า การบริหารเกี่ยวข้องกับหลักการกว้าง ๆ 6 ประการ คือ

1. มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
3. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ด้วยความประสานสัมพันธ์และมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์
4. ด้วยการรู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
5. ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
6. วัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้ช่วยกันกำหนดขึ้นโดยทุกคนรับรู้และเห็นตรงกัน

จากความหมายที่นักบริหารให้ไว้ดังกล่าวข้างต้น อาจสามารถสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดที่สุด

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติการกิจ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ผู้บริหารการศึกษาในทุกครั้งที่ปฏิบัติงานจะต้องอยู่กับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่เราลืมนึกไปว่าขณะที่เราปฏิบัติ และดำเนินการนั้น กระบวนการต่างๆ ได้ดำเนินไปพร้อมกับเราด้วยเราควรจัดลำดับก่อนหลัง อย่างไรก็ตามกระบวนการอะไร ที่สัมพันธ์กันแล้วเราลืมนึกกระทำในรายละเอียด จนเป็นเหตุให้กระบวนการอื่นต้องผิดพลาดล่าช้าได้ หรือบางครั้งเราอาจลืมนึกกระบวนการอย่างใด อย่างหนึ่งไปเลย จนทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทราบกระบวนการบริหารไว้ให้แม่น และให้รู้ความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้น เพื่อจะได้เลือกใช้ได้ถูก เปรียบเสมือนผู้บริหารเมื่อยืนอยู่บนยอดเขา ถ้าเราหันหน้าไปทางทิศทางหนึ่ง อาจได้เห็นภาพปรากฏที่เชิงเขามีความแตกต่างกัน ถ้าเรามองดูเพียงด้านเดียว เราอาจจะวาดภาพและมองเห็น ความสำคัญของบริเวณรอบเชิงเขาผิดไปก็ได้ เช่น ถ้าเรามองเชิงเขาด้านตะวันออก เราจะเห็นป่าไม้มีต้นไม้หนาทึบ มีพันธุ์ไม้นานาชนิด แต่ถ้ามองทางด้านตะวันตกอาจจะเห็นทุ่งนา ทุ่งหญ้า แต่เมื่อมองไปทิศเหนือ เราอาจจะเห็นหมู่บ้านและโรงงาน เมื่อมองไปทางทิศใต้อาจจะเห็นทะเลสาป ดังนั้นผู้บริหารควรจะมองดูให้รอบภูเขาเสียก่อน ก่อนที่จะอธิบายภาพพจน์ว่ารอบเชิงเขานั้นเป็นเหมือนภาพด้านใดด้านหนึ่งที่เรารู้และให้ความสำคัญของด้านนี้ ดังนั้นเราควรจะทำ ความเข้าใจว่า กระบวนการบริหารที่สอดคล้องตรงกับการดำเนินงานมีอะไรบ้าง (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527) ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารมาเป็นองค์ประกอบเพื่อให้เกิดระบบในการบริหารที่มีระเบียบ เพราะระบบของการบริหารเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะทำงานให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้กระบวนการในการบริหารหรือวิธีทางปฏิบัติในการบริหารนั้น ได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักและวิธีบริหารงานไว้เป็นจำนวนมาก โดยปกติ แล้วทฤษฎีการบริหารจะประกอบด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และสังคม ทฤษฎีที่คำนึงถึงผลผลิตของสถาบันทฤษฎี ที่ยึดถือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ทฤษฎีบริหารเหล่านี้ จะแยกย่อยออกไปตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละคน ในที่นี้จะได้นำแนวความคิดที่นักบริหารทั้งหลายเสนอไว้ในรูปแบบต่างๆ ดังต่อไปนี้

Gulick และ Urwick (อ้างถึงใน ภิญโญ สาร, 2526) ได้สรุปกระบวนการบริหาร ไว้ใน "Paper on the Science of Administration" ว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการหรือเรียกย่อๆ ว่า "POSDCoRB Model" ได้แก่

1. P = Planning หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต้องกันในการ

ดำเนินงาน การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการ และวิจารณ์งานวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเช่น การจัดแบ่งงานเป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงาน

3. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคล และเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent man for Competent Job) รวมถึงการที่จะสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

4. D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) การจูงใจ (Motivation) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decisionmaking)

5. Co = Co-ordinating หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

7. B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน การวางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชี การควบคุมดูแล การใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม

ซุบ กาญจนะประกร (อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2523) ได้เสนอว่า กระบวนการบริหารนั้นน่าจะเพิ่มนโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย โดยเรียกย่อ ๆ ว่า "PAPOSDCoRB"

Sears (1950) เสนอกระบวนการบริหารที่เรียกว่า "PODCoC" 5 ขั้นตอน คือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ

2. Organizing (O) หมายถึง การจัดเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม

3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน

4. Co-ordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน

5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารตามแบบของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา

A.A.S.A. (The American Association of School Administration, 1955) ได้เสนอ กระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

1. Planning หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีทำและวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2. Allocation หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคลและวัสดุชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติตามแผน

3. Stimulation หมายถึง การเสริมกำลัง ปาฐกษัตริย์ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานมีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. Coordination หมายถึง การประสานงาน คือจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องของการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. Evaluation หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่จะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้สรุปกระบวนการบริหารตามทัศนะของนักบริหารต่าง ๆ และได้สรุปกระบวนการบริหารตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การพัฒนาวิธีการ (Develop strategies) ในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ (Program) กำหนดงบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) ตลอดจนจะต้องตั้งตัวปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้อง และทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ กล่าวโดยสรุปก็คือเป็นการเตรียมการขั้นแรกในการที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

2. การจัดองค์การ (Organizing) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่จัดโครงสร้างขององค์การ การสร้างขอบเขตของงาน และความสัมพันธ์งานต่างๆ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create position descriptions) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ กล่าวโดยสรุปการดำเนินงานขั้นนี้เป็นการจัดงานให้ประสานสอดคล้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staffing) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร (Select) ประมุขนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคคล (Personnel Development) เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ ซึ่งอาจ

จะสรุปกระบวนการขั้นนี้ได้ว่าเป็นการเลือกสรรบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้

4. การอำนวยความสะดวก (Direct) การบริหารในขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision making) การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) การจัดให้มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร อันอาจกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การควบคุม (Controlling) ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน (Establish reporting system) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Develop performance standard) การวัดผลงาน (Measurement result) ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Correct) ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง ความมุ่งหมายที่สำคัญของการควบคุมงานก็คือต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะได้ทราบอุปสรรคขัดข้องได้เพื่อสะดวกต่อการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่ต้นมือ ก่อนที่เหตุการณ์นี้จะลุกลามเสียหายมากมายจนเกินแก้

Gregg (1957) ได้พยายามประมวลแนวความคิด เกี่ยวกับกระบวนการบริหารของนักบริหาร ทั้งในด้านบริหารทั่วไปและการบริหารการศึกษาได้รายการต่าง ๆ 35 รายการได้แก่ การสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นขององค์กรหรือหน่วยงาน (Recognizing needs) สำรวจปัญหาที่เกี่ยวข้อง (exploring problem) สำรวจและแสวงหาทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน กำลังเงินและวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นที่ต้องใช้ (determining resources) มีความคิดริเริ่มในการทำงานหรือปฏิบัติการ (initiating) วางแผน (planning) ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (involving people) กำหนดนโยบาย (making policy) แสวงหาข้อมูล (seeking information) วางแนวทางปฏิบัติงาน (formulating courses of actions) รวบรวมข้อมูล (collecting data) แก้ปัญหา (solving problem) กำหนดผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (prediceing) ตัดสินใจสั่งการ (decision-making) การวางเป้าหมายการปฏิบัติงาน (setting goals) วางโครงสร้างทางบริหารของหน่วยงาน (organizing) กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร (determining in roles) มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegation) แสวงหากำลังคน เงิน และวัสดุ (allocation) จัดทำงบประมาณ (budgeting) จัดสรรวัสดุต่างๆ ให้บุคลากร (providing meterials) บริหารงานบุคคล (staffing) ดำเนินงานตามแผน (implementing) ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (utilizing resources) การติดต่อสื่อสาร (communication) รายงาน (reporting) บังคับบัญชา ควบคุมสั่งการ (directing) ควบคุมและนิเทศงาน (controlling and supervisting) การใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน (influencing) กระตุ้นหรือ

เร้าใจ (stimulating) ควบคุมดูแลให้งานเป็นไปตามแผน (overseeing) ประสานงาน (coordinating) วัดผลย่อยเป็นระยะๆ (appraising) ประเมินผล (evaluation) ตรวจสอบงาน โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปรากฏกับแผนและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และหาทางแก้ไขปรับปรุง (reviewing)

Gregg นำเอารายการทั้ง 35 รายการของกระบวนการบริหารทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น มาวิเคราะห์ เพราะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ซ้ำซ้อนกันคงต่างกันเฉพาะรูปศัพท์เท่านั้น แล้วสรุปกระบวนการบริหารออกมาเป็น 7 ประการ อธิบายรายละเอียดของกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ
2. การวางแผน
3. การจัดองค์การ
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นใจ
6. การประสานงาน
7. การประเมินผลงาน

ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้ว เห็นว่ากระบวนการบริหารงานทั้ง 7 ขั้นตอนของ Gregg ดังกล่าว ครอบคลุมกระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั้งนี้ เพราะการที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จะบริหารให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการตัดสินใจร่วมกันเป็นเบื้องต้นก่อน แล้วจึงวางแผนเตรียมการอย่างรอบคอบ พร้อมกันนี้จะต้องดำเนินการจัดระเบียบหรือจัดองค์การ โดยกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานภายในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารการโน้มแน้ว แนะนำหรือชักจูง ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีและมีการประเมินผลงานเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเป็นกรอบในการศึกษา กระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารงาน การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลาย ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ตลอดเวลาที่ดำเนินการบริหาร



ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

Gregg (อ้างใน ภิญโญ สาร, 2526) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึง การเลือกทางเลือกหนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก

วุฒิชัย จำนวนัง (2525) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการการเลือก ในระหว่างทางเลือกต่าง ๆ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ให้ความหมายว่า การเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือกโดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว ที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือ ความต้องการของผู้เลือกได้

สมพงศ์ เกษมสิน (2523) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่ หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

จากคำจำกัดความของการตัดสินใจของนักการศึกษาต่าง ๆ พอสรุปได้ การตัดสินใจ หมายถึง การตกลงใจดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว ที่จะสามารถตอบสนองเป้าหมาย หรือความต้องการ ของผู้เลือกได้

ความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการ

Gregg (อ้างใน ภิญโญ สาร, 2526) ได้ให้ทัศนะว่า การตัดสินใจเป็นหัวใจของ กระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนขึ้นอยู่กับตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น คนส่วนมากมักเข้าใจว่า การลงมือกระทำสำคัญกว่าสิ่งอื่น ๆ แต่ความจริงแล้ว การตัดสินใจ สั่งการก่อนการกระทำมีความสำคัญที่สุด เพราะการกระทำเป็นผลตามหลังการตัดสินใจสั่งการ และผลการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเช่นไร ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเสมอ

ขอบเขตของการตัดสินใจสั่งการ

ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจสั่งการหรือไม่นั้น จำเป็นต้องสำรวจการตัดสินใจต่าง ๆ ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรเสียก่อน ทำไมบางครั้งบางคนไม่เข้าร่วมการตัดสินใจ แต่บางครั้งก็เข้าร่วม อย่างเต็มที่ เพื่อให้มองเห็นแจ่มชัดขึ้น จะต้องสำรวจว่าในสำนักงานประกอบไปด้วย บุคคล ประเภทใด โดยทั่วไปประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ และบางครั้งก็มี บุคคลอื่นเข้ามาอยู่ร่วมด้วย เมื่อพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับฐานะ ตำแหน่ง ความคิด ความรู้สึกของบุคคลเหล่านี้อย่างไร มีกฎเกณฑ์และหลักเกณฑ์อย่างกว้าง ๆ ว่าใครควรมี ส่วนร่วมตัดสินใจ และใครควรเป็นผู้ตัดสินใจอย่างไร ซึ่งขอบข่ายแยกได้ 2 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Framework) ในทางการศึกษา มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบลงมาตามสายงาน เช่น กระทรวงศึกษาธิการ มีการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบลงมาตามสายงาน เช่น กระทรวงศึกษาธิการ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเป็นผู้กำหนดนโยบาย มีปลัดกระทรวงเป็นผู้รับนโยบาย มาปฏิบัติบังคับและสั่งการถึงอธิบดีจากอธิบดีถึงผู้อำนวยการกองจากผู้อำนวยการกองถึงศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน อำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีการกำหนดไว้เป็นกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับอย่างละเอียดชัดเจน เพื่อช่วยให้การตัดสินใจสั่งการถูกต้อง รวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้รู้จริงและเท่าทันเหตุการณ์

2. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Framework) การตัดสินใจสั่งการจะอาศัยเพียงกฎหมาย ระเบียบบังคับอย่างเดียวไม่ได้ บางครั้งจำเป็นต้องใช้คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมของสังคมเป็นเครื่องตัดสินใจด้วย ผู้บริหารจึงควรจะต้องศึกษาถึงแนวความคิดความเชื่อ คุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมในองค์กรนั้น ๆ ในสังคมประชาธิปไตย การตัดสินใจสั่งการจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาค ความรู้สึก แนวความเชื่อถือ และความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นเกณฑ์พิจารณาก่อนการตัดสินใจ

ระดับการตัดสินใจสั่งการ

ในวงการบริหาร Gregg (อ้างใน ภิญโญ สาร, 2526) กล่าวว่า ผู้ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูงสุดได้แก่การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญา และวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา ผู้รับผิดชอบการตัดสินใจในระดับนี้คือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจัดเป็นฝ่ายบริหารระดับสูงสุดในวงการการศึกษา

2. ระดับกลาง ได้แก่การตัดสินใจของผู้บริหาร ที่รับปรัชญาและวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของการศึกษาของชาติ จำแนกตีความออกเป็นปรัชญาและวัตถุประสงค์รายละเอียดของการปฏิบัติ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ภาระรับผิดชอบในการตัดสินใจระดับนี้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ศึกษาธิการจังหวัด และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมด โดยนักวิชาการเป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการ

3. ระดับล่างสุด ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ให้ปฏิบัติงานคือ เจ้าหน้าที่และพนักงานต่าง ๆ การตัดสินใจของบุคคลากรระดับนี้ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและต้องใช้เทคนิคในการทำงานมาประกอบกัน จึงจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง

ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ Chester I. Barnard (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534) ได้ชี้ถึงโอกาสที่ผู้บริหารจะตัดสินใจเป็น 3 กรณี คือ

1. การตัดสินใจโดยคำสั่งผู้มีอำนาจเบื้องต้น (Intermediary Decision) เป็นการตัดสินใจสั่งการเมื่อผู้มีอำนาจเบื้องต้นมีคำสั่ง คำบัญชา หรือนโยบายมาให้ปฏิบัติ
2. การตัดสินใจสั่งการโดยผู้ได้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา (Appellate Decision) เป็นการตัดสินใจสั่งการ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้แล้วไม่อาจตัดสินใจได้ เสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ
3. การตัดสินใจสั่งการที่มาจากผู้บริหารริเริ่มเอง (Creative Decision) เป็นการตัดสินใจสั่งการที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตัวผู้บริหารเอง

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ

ผู้บริหารพึงระลึกไว้เสมอว่า ผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจควรมีส่วนร่วมในการกระบวนการตัดสินใจเสมออย่างน้อยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนออกความเห็นหรือเสนอข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งนอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะเขารู้สึกว่าเขาเองเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม Gregg (อ้างใน ภิญญู สาทร, 2526) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ของผู้บริหารไม่ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย และอำนาจในการที่จะคัดเลือกตัวบุคคลที่จะเข้าร่วมออกความคิดเห็น และตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ ในการนี้ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้นอย่าให้เข้าใจผิดว่าผู้บริหารมอบอำนาจเต็มให้เป็นอันขาด

กระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการเลือกทางหนึ่งจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีเหตุผล และเหตุผลที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร มีอยู่ 2 ประการ คือ

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

Gregg (อ้างใน ภิญโญ สาร, 2526) ได้จัดลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับแนวกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ออกเป็น 6 ขั้นตอน ตามลำดับดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไรจะได้อะไรจากการตัดสินใจครั้งนี้

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้โดยละเอียด

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ควรช่วยให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านั้นออกมาให้มองเห็นชัด ๆ พร้อมทั้งจะให้เลือกเมื่อตัดสินใจ

ขั้นที่ 5 ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้รับเมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทาง โดยเปรียบเทียบด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 6 ขั้นสุดท้ายคือเลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุดเท่าที่จะประมวลข้อมูลได้จริง

Filippo (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ มีลำดับขั้นที่สำคัญคือ

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง และพิจารณาถึงความมุ่งหมาย ผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า

2. พิจารณาทางเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลาย ๆ ทาง

3. รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อการวิเคราะห์ แนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้จากข้อ 2

4. พิจารณาผลดี ผลเสีย ที่เกิดจากการเลือกวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้สรุปกระบวนการตัดสินใจสั่งการจากนักวิชาการแล้วสรุปว่ามีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. จะต้องยอมรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา

2. การวิเคราะห์ประเมินผลปัญหา ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่พบ และประเมินผลปัญหาให้สอดคล้องกับระบบขององค์การนั้น ๆ

3. ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา

4. รวบรวมข้อมูลตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. กำหนดวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา

6. ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือจัดลำดับวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละวิธีที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ

7. เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและคนยอมรับมากที่สุดในขณะนั้น

จากแนวคิดของนักบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่าการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่ต้องการตัดสินใจ
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วิเคราะห์แปลความหมายข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทาง
4. ประเมินคุณค่าทางเลือกแต่ละทางด้วยเหตุผลและข้อมูลที่มี
5. เลือกทางเลือกที่ดีและตรงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการ และมีผลกระทบทาง

ลบน้อยที่สุด

การวางแผน (Planning)

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนหากที่กิจการทุกชนิดจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง การวางแผนช่วยให้ทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้มีการประสานงาน จากหน่วยงานทุกหน่วยทำให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกันหมดสิ้นไป การวางแผนจึงเป็นตัวการที่จำเป็นอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร

ความหมายของการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน

มาลัย หุวะนันทน์ (2508) ให้ความหมายของการวางแผนว่า หมายถึง กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้

เสถียร เหลืองอร่าม (2524) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนหมายถึง การเลือกวิธีทางในอนาคต จากทางเลือกหลาย ๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจการทั้งหมดหรือเฉพาะบางแผนงานดำเนินไปตามวิธีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร จะให้ใครทำและจะมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการทำกิจการไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิธีที่ถูกต้องที่สุด

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึงการเตรียมการอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

ความมุ่งหมายของการวางแผน

ความมุ่งหมายของการวางแผนโดยทั่วไปนั้น สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) ได้สรุปความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันแจ่มแจ้งร่วมกัน ได้แก่การอธิบายวัตถุประสงค์แผนงานทั่วไป และกำหนดให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งร่วมกันว่า องค์กรโดยส่วนรวมมุ่งหมายจะบรรลุถึงอย่างไร และต้องให้หน่วยงานได้ทำอะไร
2. เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบเขตของความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ การแจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้แจ่มแจ้งเพื่อให้งานในหน้าที่ทุกตอนผสมผสานกับกิจกรรมที่ต่อเนื่อง
3. เป็นการกำหนดและแสดงนโยบาย ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย สะดวกแก่การปฏิบัติ
4. เพื่อเตรียมสู่ทางพิจารณาปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้า และแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง ได้แก่การพิจารณารับขั้นตอนและสู่ทาง ในการประสานงานทั้งหลายพิจารณาจัดให้มีเจ้าหน้าที่ และเครื่องอำนวยความสะดวก และวัสดุพร้อมที่จะใช้ได้ตามความต้องการ เพื่อให้งานที่มอบหมายไปสิ้นสุดตามกำหนดการ
5. เพื่อธำรงและรักษาไว้ซึ่งอำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุด นั่นคือการวางแผนงานที่ค้ำยอ้มทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก มีอุปสรรคน้อย และแน่ใจว่าจะได้รับผลตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กระบวนการวางแผน

การวางแผนมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ เพราะเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการในการกำหนดสิ่งที่พึงปฏิบัติในอนาคต โดยกำหนดหรือคาดการณ์ว่าการบริหารจะดำเนินไปเช่นไร ซึ่งการคาดการณ์นี้จะต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ แล้วดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันไป ดังเช่น

สมพงศ์ เกษมสิน (2523) กำหนดขั้นตอนในกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพราะเหตุว่าวัตถุประสงค์เป็นเสมือนจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการ หรือบริหารงานให้บรรลุได้

2. ประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน การศึกษาพิจารณาสภาพการณ์ปัจจุบัน มีผลอย่างสำคัญต่อการวางแผน เพราะว่าการวางแผนนั้นมีปัจจัยหลายประการ ที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหาร แต่ปัจจัยเหล่านี้ก็มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามแผนเป็นอันมาก เช่น สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและรุนแรงทางเศรษฐกิจ หรือภัยพิบัติต่าง ๆ ดังนั้นการคาดการณ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาสภาพการณ์ในการวางแผนมาก

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการวางแผน โดยเฉพาะข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมมาได้นั้น จะต้องมีความถูกต้องและแม่นยำอย่างเพียงพอ มิฉะนั้นจะทำให้การวางแผนผิดพลาดได้ เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารนั้น เป็นวิธีการเฉพาะที่ต้องอาศัยความชำนาญของเจ้าหน้าที่ ซึ่งโดยทั่วไปจะคำนึงถึง (Basic Question for Planning) หรือ 5W+H ได้แก่

1. Why must it be done ?
2. What action is necessary ?
3. Where will it take place ?
4. When will it take place ?
5. Who will do it ?
6. How will to be done ?

ในขั้นลงมือวางแผน นี้ ผู้วางแผนจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติซึ่งมักจะมีหลาย ๆ ทางด้วยกัน เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของแผนให้ดีที่สุด

4. ขั้นปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วนี้ จะต้องจัดลำดับขั้นของการดำเนินงานตามแผนให้สอดคล้องต้องกัน เพื่อช่วยให้เห็นภาพพจน์ของแผนว่ามีอยู่ในทุกระดับ และจำเป็นจะต้องดำเนินการส่วนใดก่อน ส่วนใดหลัง ซึ่งจะทำงานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่เกิดความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ได้ถูกต้อง

5. ขั้นติดตามและปรับปรุงแผน การกำหนดแผนเมื่อนำเอาไปปฏิบัติจัดทำแล้ว อาจจำเป็นต้องมีข้อแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงอาจมีข้อแตกต่างไปจากเหตุการณ์หรือสิ่งที่คาดไว้ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้อาจทำให้การปฏิบัติตามแผนนั้น ต้องมีข้อที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขได้เสมอ

ในส่วนของ Gregg (อ้างถึงใน วิทยุ โย โย สาร, 2526) กล่าวว่าในวงการศึกษานักการศึกษาเชื่อว่า การวางแผนควรจะดำเนินการ 7 ขั้น ตามลำดับ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและของงานที่จะปฏิบัติ โดยอาศัยความจำเป็นหรือความต้องการทางการศึกษาเป็นหลัก

2. สํารวจสภาพปัจจุบันของการศึกษา ในชุมชนหรือในประเทศที่จะวางแผนว่าเป็นอย่างไร
3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนในชุมชนหรือประเทศที่ต้องการวางแผนให้แน่นอน
4. กำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินงานที่จำเป็นสำหรับงานทุกชนิด เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์
5. ลงมือปฏิบัติการตามแผนหรือการแปลแผนจากตัวหนังสือให้เป็นภาคปฏิบัติ
6. วัดและประเมินผลการปฏิบัติการตามโครงการและแผนเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาในการปฏิบัติงานตามแผน
7. ปรับปรุงแผน โดยอาศัยผลของการวัด และการประเมินผลที่จัดทำทุกกระยะเป็นแนวทาง

สนามจิตร สุคนทรทรัพย์ (2524) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการวางแผนว่ามีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือสิ่งที่ต้องการจะให้ เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามความต้องการ ไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงาน ได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ
3. ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

จากกระบวนการวางแผนของนักวิชาการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนควรประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นก่อนการวางแผน จะดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ สํารวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา จัดระบบข้อมูล และการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผน
2. ขั้นวางแผน จะดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมชี้แจง การจัดทำแผนงานโครงการ กำหนดแผนงานโครงการ ให้ตอบสนองกับวัตถุประสงค์ กำหนดตัวผู้รับผิดชอบกำหนดให้มีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลโครงการ
3. ขั้นดำเนินการตามแผน จะดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์แผนงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผน

4. **ขั้นประเมินผล** จะดำเนินการเรื่องการติดตาม ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ และการประเมินผลปฏิบัติงาน ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการระหว่างปฏิบัติงาน โครงการและเมื่อสิ้นสุดโครงการ

การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความหมายว่าการจัดองค์การ หมายถึง การจัดสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างอำนาจหน้าที่การงาน บุคคล และทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

หลุย จำปาเทศ (2528) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ หมายถึง การจัดงานและบุคคลให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมโดยมีสายงานขั้นตอนของการกระจายงาน การรับผิดชอบและติดตามงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งวัตถุประสงค์หลักการจัดองค์การก็คือการจัดกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนไม่สับสน แต่มีความคล่องตัวสูงและมีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้งานที่ร่วมกันวางแผนไว้ได้บรรลุ หรือได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กิติมา ปริศิณกุล (2529) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การว่า หมายถึง การกำหนดหรือจัดระเบียบงานอันเป็นทาง ทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

จากคำจำกัดความของการจัดองค์การข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดสัมพันธ์ภาพระหว่างภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคล และทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ ให้มีระเบียบสัมพันธ์สอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจัดการ

จากคำจำกัดความเห็นได้ว่าการจัดองค์การเป็นการจัดระบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และโครงสร้าง หน้าที่ของงานโดยการแบ่งงานออกเป็นชิ้น ๆ หรือส่วน ๆ แล้วประสานแต่ละส่วนให้มุ่งสู่จุดเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญทางการบริหาร ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ ภิญโญ สาร (2526) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดองค์การ หรือการจัดระเบียบงาน (Organizing) ของผู้บริหารไว้ว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ก็คือการจัดระเบียบงานในหน่วยงาน อันจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ถ้าการจัดองค์การและการกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงานไม่เรียบร้อยชัดเจนแน่นอน การระดมกำลังเพื่อให้งานได้รับผลสำเร็จ ย่อมยากที่จะทำได้

ประเภทการจัดหน่วยงานขององค์กร

การจัดหน่วยงานที่สำคัญขององค์กรจากการศึกษาค้นคว้า สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. หน่วยงานหลัก (Line) คือ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานประจำ ตามปกติมีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้อยู่ระดับสูงมีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีเอกภาพในการบังคับบัญชา
2. หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) คือ หน่วยงานที่ช่วยเพื่อให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาโดยตรง องค์กรไม่มีอำนาจบังคับบัญชาในสายงานที่ปรึกษา
3. หน่วยงานสนับสนุนทั่วไป (Auxiliary) คือ หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานสนับสนุนมักเป็นงานด้านธุรการ มีหน้าที่อำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่

รูปแบบโครงสร้างองค์กร

จากการศึกษา และค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับการจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์กร พอจะแบ่งลักษณะการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปได้เป็น 4 แบบคือ

1. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลัก (Line Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว และลดหลั่นกันลงไปตามลำดับ มีการบังคับบัญชาโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา เหมาะสำหรับหน่วยงานขนาดเล็ก
2. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลัก และงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของหน่วยงานมีความซับซ้อนมากขึ้น มีลักษณะโครงสร้างคล้ายกับหน่วยงานหลัก แต่จะมีหน่วยงานที่ปรึกษาเข้ามาช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ใช่สายงานในบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งทั้งนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ
3. โครงสร้างแบบหน้าที่งานเฉพาะ (Functional Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่จัดแบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง คืองานที่ต้องปฏิบัติหรือหน้าที่เฉพาะเป็นหลักในการจัดรูปองค์กร และมอบหน้าที่ให้เด็ดขาด มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งต่างจากโครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาแยกออกไปต่างหาก และให้คำปรึกษาแนะนำแต่ละหน่วยงาน การจัดโครงสร้างแบบนี้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบงานเพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ

4. โครงสร้างแบบผสมเฉพาะกิจ (Matrix Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่ผสมผสานโครงสร้างแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ใช้เมื่อต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูง ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มักเป็นองค์การเฉพาะ โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมงานโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องรับผิดชอบในความสำเร็จของโครงการ และมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ของโครงการ เมื่อโครงการสำเร็จลงแล้ว สมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารจะกลับไปยังหน้าที่เดิมของแต่ละบุคคล มักจะใช้ในองค์การขนาดใหญ่

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

เนื่องจากการจัดองค์การเป็นหน้าที่สำคัญทางการบริหาร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบโครงสร้างระบบงาน การจัดกลุ่มคน และการกำหนดความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ดังนั้น สุนทร สุนทรศรายุทธ (2529) กล่าวว่า การจัดองค์การจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. หน้าที่การงาน (Function) เป็นสิ่งสำคัญในการออกแบบองค์การ หน้าที่ขององค์การใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ
2. การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นการจำแนกงานหรือรวมหน้าที่งานที่มีลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกัน หรืออาจจำแนกตามลักษณะเฉพาะของงานแล้วมอบงานนั้น ๆ ให้แก่บุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในงานนั้น
3. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการติดต่อสื่อสาร การควบคุม และหน้าที่รับผิดชอบ

สายการบังคับบัญชาควรมีลักษณะดังนี้

- 3.1 จำนวนชั้นแต่ละสายไม่ควรมีมากเกินไป เพราะยากแก่การควบคุม
- 3.2 มีลักษณะชัดเจนว่า ใครเป็นผู้มีอำนาจในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป การรายงานควรบอกทิศทางว่าจะต้องรายงานต่อใคร มีทิศทางอย่างไร นอกจากนี้สายการบังคับบัญชาจะต้องไม่ก้าวถ่วงหรือซ้ำซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรมีผู้รับผิดชอบเฉพาะเพื่อป้องกันการปฏิบัติไม่ให้เกิดความสับสน

4. ขนาดของการควบคุม (Span of Control) เป็นจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องบังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือมีหน่วยงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาก็หน่วยงาน ในการแบ่งจะแบ่งจากบนไปสู่ล่าง แต่ละหน่วยงานจะบ่งบอกว่าใครเป็นผู้ควบคุม และบอกสายงานความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นไว้ด้วย

5. เอกภาพในการบริหาร (Unity of Command) เป็นอำนาจการบังคับบัญชาโดยเด็ดขาด ไม่ก้าวก่ายกัน

กระบวนการและขั้นตอนในการจัดองค์การ

สมพงศ์ เกษมสิน (2525) ได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การว่าจะต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติตามลำดับขั้น ดังนี้

1. แบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะขององค์การ
2. จัดระบบในหน่วยงานย่อยตามที่แบ่งออกไป โดยการจัดให้มีการแบ่งงานกันทำให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน
3. มอบอำนาจหน้าที่ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ในแต่ละหน่วย และสามารถในการตรวจสอบผลงาน เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานในองค์การ
4. จัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งจะเป็นหน่วยสำคัญในการปรับปรุงงาน โดยเฉพาะองค์การที่มีแนวโน้มจะขยายใหญ่และซับซ้อนยิ่งขึ้น
5. เมื่อจัดแบ่งหน่วยงานและมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว จำต้องพิจารณาโครงสร้างทั้งหมดขององค์การ เพื่อให้เกิดความสมดุลย์ในหน่วยงานต่าง ๆ และมีพลังที่จะเสริมสร้างให้องค์การเติบโตได้

Schwastz (อ้างถึงใน หลุยส์ จาปาเทศ, 2528) ได้จัดแบ่งกระบวนการและขั้นตอนในการจัดองค์การออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดงานว่ามีงานอะไรบ้าง ที่ต้องทำให้บรรลุผลตามความปรารถนาหรือตามความมุ่งหวังเอาไว้ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 แบ่งออกเป็นกลุ่มเล็กกลองโดยยึดกิจกรรมที่เหมือนกันหรือสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 มอบหมายงานไปสู่บุคคลที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดหัวหน้าหรือผู้จัดการ ให้รับผิดชอบงานในหมวดหมู่ของงานนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งถ้าหากการจัดองค์การได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น การบรรลุเป้าหมายก็จะเกิดขึ้น

จากกระบวนการจัดองค์การดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบวนการจัดองค์การควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. มีการมอบหมายกระจายอำนาจให้บุคคลหรือหน่วยงานระดับปฏิบัติได้มีโอกาสรับผิดชอบมากที่สุด
2. จัดโครงสร้างทั้งหมดขององค์การ เพื่อให้เกิดความสมดุลมีพลังที่จะเสริมสร้างองค์การให้เติบโตได้ และควรจัดให้เป็นไปในแนวราบมากที่สุด
3. จัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งถือเป็นหน่วยสำคัญในการปรับปรุงงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีแนวโน้มว่าจะเติบโตมีความซับซ้อน
4. จัดให้มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจัดให้มีคณะกรรมการกลางประสานงานเพื่อความคล่องแคล่ว
5. จัดให้มีการแบ่งงานกันทำให้เหมาะสม และทุกคนทราบงานและหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน

การติดต่อสื่อสาร (Communicating)

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่งข่าว ความคิด อภิปราย และคำถามจากบุคคลากรไปถึงบุคคลากร หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การโดยขาดการติดต่อสื่อสารองค์การนั้นจะไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างราบรื่น

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญทางสังคมของมนุษย์ ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั่ว ๆ ไป หรือเป็นกระบวนการที่นำข่าวสารเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

Simon (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งแจ้งการตัดสินใจถ่ายทอดจากสมาชิกคนหนึ่งไปยังสมาชิกคนอื่นในองค์การ

Dubin (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534) ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกัน และหมายรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวกให้การเกิดการปฏิบัติงาน และเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะแลกเปลี่ยนสัญญาณที่มีความหมายต่อกัน และรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการปฏิบัติงาน และเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ

2. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสาร และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการใด ๆ ก็ตามที่คำกล่าวหรือข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ

4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ หรือทำลายความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า หรือเกิดอุปสรรคข้อขัดแย้งขึ้นได้

ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารได้ว่า เป็นกระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร เพราะระบบการสื่อสารในองค์การเปรียบเสมือนโลหิตที่ไหลไปหล่อเลี้ยงร่างกาย องค์การใดที่มีระบบสื่อสารไม่สมบูรณ์ การบริหารขององค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ รงชัย สันติวงษ์ (2536) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จของผู้นำในทางการบริหาร เพราะผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการสั่งการ และบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่ามีอยู่พร้อมเพียงขนาดไหน ชัดเจนเพียงใด

กระบวนการสื่อสาร

การสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึงว่ามีลักษณะที่ต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลาเป็นการกระทำที่ตอบกลับไปกลับมาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารมี 5 ประการ คือ

1. แหล่งสารหรือผู้ส่งสาร
2. สาร
3. ช่องทางที่ถูกส่ง



4. ผู้รับสาร
5. การสะท้อนกลับหรือปฏิกิริยาตอบสนอง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการติดต่อสื่อสาร มีสาระสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ

1. ต้องมีผู้พูดหรือผู้ส่งสาร
2. พูดออกไปหรือส่งสารออกไป
3. ตัวข่าวสาร
4. ผ่านช่องทาง
5. ถึงผู้รับสาร
6. ปฏิกิริยาตอบสนองต่อข่าวสาร
7. และอาจมีการเก็บรักษาเพราะบางทีจะต้องกลับมาใช้เอกสารนั้นอีก

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. One Way Communication เป็นการสื่อสารทางเดียว ไม่ต้องมีการตอบรับไปยังผู้ส่งข่าว
2. Two Way Communication เป็นการสื่อสารสองทางมีการโต้ตอบระหว่างผู้รับและผู้ส่ง เพื่อความกระจ่างในข่าวสารนั้น ๆ

รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. วิธีการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร เช่นการใช้บันทึกข้อความหนังสือเวียน วารสารประชาสัมพันธ์ การรายงาน คำสั่ง ป้ายประกาศ
2. วิธีการสื่อสารด้วยวาจา ที่ใช้มากได้แก่การประชุมปรึกษาหารือ เป็นกลุ่มหรือรายบุคคลเพื่อแจ้งให้ครุทราบเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
3. วิธีการสื่อสารทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร ซึ่งถือเป็นวิธีที่ดีและสร้างความเข้าใจได้ชัดเจน

ช่องทางผ่านของการติดต่อสื่อสาร

Gregg (ฮ้างโน ภิญโญ สาร, 2526) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการ 3 ทางคือ

1. สื่อสารขึ้นไปเบื้องบน (upward)
2. สื่อสารไปยังระดับเดียวกัน (horizontal)

3. สื่อสารลงไปเบื้องล่าง (downward)

1. การสื่อสารขึ้นไปเบื้องบน ได้แก่การสื่อสารของศึกษานิเทศก์อำเภอ ศึกษานิเทศก์จังหวัดและนายอำเภอ และกระทรวงศึกษานิเทศก์หรือหน่วยงานอื่นผู้บริหารระดับสูง จะทราบจากการสื่อสารประเภทนี้ว่า ความเห็นหรือคำสั่งที่ตนเองเคยแจ้งหรือสั่งการลงไปนั้น ผู้ปฏิบัติเขาคิดอย่างไร และได้ผลเพียงใด นอกจากนี้ผู้บริหารจะทราบล่วงหน้าว่าอุปสรรคอะไรกำลังจะตามมา โดยการพิจารณารายงานที่สื่อสารขึ้นมา ขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่หรือผู้น้อยก็มีความรู้สึกภูมิใจที่มีคนรับฟัง ซึ่งผู้บริหารที่มองการณ์ไกลและฉลาดนั้น ที่สนับสนุนการสื่อสารขึ้นไปเบื้องบน

2. การเสนอไปยังระดับเดียวกัน ช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานดีขึ้น และมีการแบ่งส่วนความรับผิดชอบดีขึ้น เพราะมีข่าวสารต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมกันอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ เกาะกันเหนียวแน่น ทั้งในด้านปฏิบัติงานตามสายอาชีพและสายสังคม ผู้บริหารควรติดต่อกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ควรติดต่อกับเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ มีอะไรก็ควรให้รู้กันแบ่งปันความรู้ด้านต่าง ๆ ให้แก่กัน จะได้ช่วยกันรับผิดชอบ

3. การติดต่อสื่อสารลงไปเบื้องล่าง เป็นที่ยอมรับกันมานานว่ามีผลดี และจำเป็นแก่หน่วยงานมาก บรรดาข่าวสาร ความคิดเห็น คำแนะนำ และคำสั่งจำเป็นที่จะต้องติดต่อสื่อสารลงไปจากผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปัจจุบันนี้การติดต่อสื่อสารลง มีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น ขอบเขตให้มีการติดต่อสื่อสารในทางราบเพิ่มขึ้นด้วย

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

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

1. การติดต่อสื่อสารตามแบบ (formal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารทั้งขึ้นบนในทางราบ และทางลัดผ่านบุคลากรต่าง ๆ ตามลำดับชั้นหรือตามสายอำนาจหน้าที่ ที่หน่วยงานกำหนดไว้ในแผนภูมิบริหาร เส้นทางติดต่อสื่อสารทั้งไปและกลับจะต้องเปิดให้แก่บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน และให้ทุกคนได้ทราบและรู้จักใช้เส้นทางดังกล่าวโดยทั่วกัน เส้นทางติดต่อสื่อสาร ทุกเส้นทางควรสั้นที่สุดคือให้ติดต่อไปถึงผู้เกี่ยวข้องโดยเร็วที่สุด ไม่วกวนและไม่ผ่านผู้มีอำนาจหลายชั้นเกินไป บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสเป็นผู้ส่งและผู้รับพร้อม ๆ กันไป

2. การติดต่อสื่อสารตามแบบ (formal communication) คืออาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว และความสนิทสนมในสังคมของผู้ติดต่อ และผู้รับเป็นส่วนประกอบสำคัญแทนที่จะใช้วิธีตรงไปตรงมา ตามระเบียบแบบแผนเป็นทางการ การติดต่อสื่อสารนอกแบบมักจะคำนึงถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นที่ตั้ง มากกว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นหลักการติดต่อแบบ ไม่จำเป็นที่จะถูกต้องตรงกับระบบการติดต่อตามปกติ ดังนั้นถ้าเป้าหมายของบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกับเป้าหมายของหน่วยงานแล้ว ความไม่ราบรื่นหรือความเสียหายกับหน่วยงานอาจเกิดขึ้นไปในทางปฏิบัติที่ทำงานมานาน ๆ จะรู้สึกว่าการติดต่อแบบ ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวง่ายสะดวก รวดเร็ว และได้ผลดีกว่า การติดต่อตามแบบ แต่ความจริงโอกาสที่จะขัดใจกัน โอกาสที่จะมีระเบียบ แบบแผน โอกาสที่จะโกงหรือบิดเบือนข่าวมีมาก นอกจากนี้การติดต่อแบบ มักสนับสนุนบารมีส่วนตัวของผู้เกี่ยวข้อง อันอาจทำให้ระบบติดต่อประสานงานของหน่วยงานทั้งระบบรวนเร ผิดพลาดได้มาก

การติดต่อสื่อสารทุกชนิดในวงการศึกษ อาศัยวิธีการหลายอย่าง นับตั้งแต่การติดต่อด้วยวาจา และการติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตามมีหลักการบางอย่างที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึกในเรื่องการติดต่องาน คือ

1. ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่า ตนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตร และรู้จักอะลุ่มอล่วยในที่อันควร
2. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะติดต่อสื่อสารอะไรมาได้อย่างสะดวก และข้อเสนอทุกชนิดควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบเสมอ
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบว่า หน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้ทราบทุกระยะเพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็น และเสนอความคิดเห็นแนะนำได้ตลอดเวลา เป็นการระดมกำลัง ระดมความคิดเพื่อประสิทธิภาพของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่
4. ถ้ามีปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องแก้ไขอย่างรวดเร็ว ไม่ประวิงเวลาจนปัญหานั้นสายเกินไปที่จะเข้าใจหรือยากที่จะแก้ไขได้
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็น และมีส่วนร่วมออกความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิด เท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

การใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือจูงใจ (Influencing)

องค์การหรือหน่วยงานทุกชนิด จำเป็นที่จะต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ อำนาจบังคับบัญชามีความจำเป็นต่อองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ อย่างยิ่ง เพราะอำนาจบังคับบัญชาช่วยให้คำสั่ง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้งานที่ท่าบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารที่คึกฉันทมีวิธีการพิเศษเฉพาะตนในการใช้อิทธิพล หรือจูงใจให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ในวงการศึกษานิยมใช้คำว่าใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือการจูงใจ มากกว่าการออกคำสั่งหรือสั่งการ ซึ่งหมายถึง การใช้อำนาจโดยตรง การใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือจูงใจมีวิธีการหลายอย่าง การออกคำสั่งหรือการสั่งการก็จัดเป็นวิธีหนึ่งของการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงาน

ความหมายของการใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือการจูงใจ

สมพงศ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจซึ่งอาจมีได้ทั้งจากภายใน และภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของทุกคนคือความต้องการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวถึงการจูงใจว่า หมายถึงการกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงานหรือผู้พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้อง และเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้

วุฒิชัย ชำนงศ์ (2525) อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึง ลักษณะและระดับที่เอกบุคคลผู้เป็นสมาชิกของระบบสังคมได้เกิดความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจและพอใจที่จะทำงานให้กับสังคมนั้น ฉะนั้นบุคคลที่ถูกจูงใจแล้ว ก็คือผู้ที่พร้อมแล้วซึ่งการจะปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก

คารณี พาสุสุข (2530) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ

แม้คำนิยามความหมายของการจูงใจ จะมีหลากหลายทัศนะ แต่สามารถสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึงกระบวนการใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในแนวทางที่ต้องการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

มูลเหตุและแรงผลักดันที่สามารถกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญปัจจัยหนึ่งคือความต้องการ ซึ่ง มาสโลว์ (A.H. Maslow) ได้กำหนดไว้ 5 ประการ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ความต้องการด้านอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ฯลฯ ในขั้นแรกนี้หน่วยงานทุกแห่งต้องตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละคน โดยคำนึงถึงรายได้ของบุคลากรที่จะไปแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานนี้

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ในองค์การความปลอดภัย หรือความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการทางสังคมเป็นอันดับต่อไป ความต้องการทางสังคมนี้หมายถึง ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน ต้องการให้บุคคลในหน่วยงานยอมรับในความสำเร็จของคน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมทั้งความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งในหน่วยงาน

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-realization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ที่คนนึกอยากจะเป็น อยากจะได้คือเป็นความสำเร็จขั้นสูงสุดที่ตนตั้งความปรารถนาเอาไว้

ดังนั้น การสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรจะได้นำความต้องการของมนุษย์ตามที่มาสเตอร์ ได้กล่าวไว้ทั้ง 5 ขั้นนี้ ไปพิจารณาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

ภิญโญ สาธร (2526) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 5 ประการด้วยกันคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ สิ่งจูงใจประเภทนี้ถ้าผู้รับได้รับไปเฉย ๆ โดยไม่ทราบว่าเป็นค่าตอบแทนหรือขาดการสรรเสริญประกอบ ผลที่จะจูงใจให้เขาทำงานดีขึ้นมีน้อย และถ้าบางคนได้รับบางคนไม่ได้รับหรือไม่เท่ากัน จะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบ มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายน้ำใจมากกว่าจูงใจให้ทำงาน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้จะมีประโยชน์ในการจูงใจให้ทำงานดีขึ้น เหมาะสมที่จะให้กับบุคคลที่อยู่ในสภาพอึดอัดทางวัตถุ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่นที่นั่งทำงานคิมีห้องทำงานส่วนตัว มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การใช้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็นก็จัดว่าเป็นสิ่งจูงใจเช่นกัน

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่นสภาพสังคมของผู้ร่วมงานในหน่วยงานดีก็จะช่วยให้หน่วยงานน่าอยู่ ถ้าผู้ร่วมงานมีความสามัคคีกัน อยู่ในฐานะที่คึกคักกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก จะมีความร่วมมือกันทำงานอย่างขยันขันแข็ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารควรหาทางให้การพบปะสังคมในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีครีให้มากที่สุด

5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้น และสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานว่าตนมีส่วนร่วมสำคัญ ในการสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึงการสร้างเสริมขวัญและการจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำจัดขวัญที่ด้อยลงเกิดจากทัศนคติที่ติดต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออาจารย์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรจะได้รับเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลในทุกหน่วยงาน

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพราะการสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความเสียหายและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้ส่วนสัดระหว่างเงินเดือน ค่าจ้างกับงาน จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และจะทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกร่วมกันในงานที่ทำ ถ้างานนั้นได้เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถ และความศรัทธาเริ่มของตนเองมาก ดังนั้นการที่จะมอบหมายงานให้บุคคลใดทำนั้น ควรจะเป็นงานที่เขาพอใจ เพื่อจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นวิธีจูงใจในการทำงานที่ลืออีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social group) เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social group) เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง อาจจะเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านี้ผสมผสานกันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลถึงขวัญโดยส่วนรวมขององค์การด้วย

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญดีขึ้น ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้าน ต้องคอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงาน ด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

Gregg (อ้างใน ภิญา โสภร, 2526) ได้เสนอแนวทางของการจูงใจในหน่วยงาน ดังนี้

1. อธิบายเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่าง ให้ฟังจนเป็นที่เลื่อมในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
2. เน้นความสำคัญของตัวบุคคล และความเป็นผู้นำของผู้เกี่ยวข้องกับงานแต่ละอย่าง ให้เห็นชัด เพื่อให้บุคคลที่รับงานภูมิใจและผู้อื่นนับถือบุคคลที่รับงานไปปฏิบัติ
3. ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานนั้น ๆ มีความสำคัญและช่วยให้งานของสำนักงานสำเร็จได้มากทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดีภายในหน่วยงาน
4. ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนรับทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขาจะปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ทำงานทุกคน
6. ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่มีประโยชน์แก่ผู้รับงานไปปฏิบัติ
7. พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-service training) เป็นประจำ เพื่อให้ทราบวิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยและถูกต้องอยู่เสมอ
8. ใช้อำนาจที่มีตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ และวางตนให้สมกับเป็นผู้นำ
9. ตัดสินใจสั่งการอย่างฉับพลัน เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้น้อยทุกคนต้องการเห็นความเฉียบขาด และทันท่วงทีของผู้บังคับบัญชาของตน มิฉะนั้นจะขาดความนับถือและไม่อยากทำงานอย่างเข้มแข็งอีกต่อไป งานทุกชนิดจะสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับตัวการสำคัญ 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ของงานและลักษณะที่ทำให้บุคลากรทำ
2. บุคลิกภาพและความสามารถของผู้บริหารเอง
3. ทักษะ ความเข้าใจ ผลประโยชน์ และความสามารถของผู้รับงานไปปฏิบัติ
4. อ

อย่างกว้างขวาง เช่น ปู่อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชาชั้นสูงย่อมมีอิทธิพลมากเป็นธรรมดา

จากแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจูงใจในหน่วยงาน ประกอบด้วย แนวทางดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานชัดเจน โดยทุกคนรู้เข้าใจและมีส่วนร่วมในการกำหนด
 2. ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการคิดและดำเนินงานของหน่วยงาน
 3. ให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าทัน และเพียงพอต่อสภาพการทำงาน
 4. จัดบำรุงขวัญ กำลังใจและให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์
 5. จัดพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน ให้ทราบและรู้เท่าทันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อยู่เสมอ
 6. สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
 7. ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานขององค์กร
- ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะอันสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ต่างกันทั้งในประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับงาน และบุคคลแต่ละประเภทและกรณีไป

การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงานเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีที่จะสร้างให้เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องขจัดปัดเป่าบรรเทาข้อขัดแย้งในหน่วยงานให้ลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไป เนื่องจากปัจจุบันองค์กรหรือหน่วยงานมักมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมาก ดังนั้น การประสานงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และแฝงอยู่ในทุกองค์กรและขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้งานทั้งหลายประสานกันและบรรลุเป้าหมาย

ให้สอดคล้องกันตามเวลาที่กำหนด ได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้หลากหลายที่ขณะนี้

อุทัย ธรรมเตโช (2528) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึง การจัดระบบงานเพื่อให้ส่วนต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ซ้ำซ้อนเหลื่อมกัน เพื่อผลสำเร็จของหน่วยงานนั้น ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้ให้ความหมายว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

จากความหมายของการประสานงานข้างต้นสรุปได้ว่าการประสานงาน หมายถึง การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือหน่วยงานกับหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และเกิดความประหยัคทั้งด้านบุคคล วัสดุ เวลาและทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ใช้ซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

ความมุ่งหมายของการประสานงาน

จากการค้นคว้าพอสรุปความมุ่งหมายของการประสานงานได้ ดังนี้

1. การประสานงานช่วยให้ผล และคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ
2. การประสานงานที่ดีจะต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด และรอบคอบ ตลอดจนมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลาพอสมควร
3. ลดการขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ที่อาจเกิดได้ตลอดเวลาเพราะการปฏิบัติงานร่วมกัน ผลประโยชน์หรือความเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจไม่ตรงกับแนวปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ความสับสนของงานก็อาจจะก่อให้เกิดการก้าวถอยและขัดแย้งกันได้โดยง่าย ฉะนั้นการประสานงานที่ดีย่อมจะช่วยผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายได้

ในการประสานงานที่จะให้ได้ผลดีและบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคทางการบริหารเข้ามาช่วย เพื่อให้ลดความขัดแย้งในหน่วยงาน และเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไป ด้วยความสะดวก นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้กล่าวถึงเทคนิคการประสานงานให้มีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว ดังนี้คือ

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้เป็นระเบียบแบบแผน
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่มีคุณภาพ
6. มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับ ฝ่ายต่าง ๆ
8. มีการเขียนโครงการ แผนงาน วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ทุกคนได้ทราบ
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรี

สัมพันธ์อันดี

10. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจ มีความรู้เกี่ยวกับงาน

เสมอ

ในด้านของ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวถึงเทคนิคของการร่วมมือประสานงานว่า ควรประกอบด้วย

1. การจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่ที่การงาน คือ การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวถ่าง และซ้ำซ้อนกัน

2. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารเป็นวิธีของการประสานงานที่สำคัญมาก เพราะฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันมิให้ไปรวมอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะเพราะจะทำให้งานล่าช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้นมีการป้อนกลับและเป็นการติดต่อสองทาง (Two-way communication) หรือไม่ด้วย

3. การใช้คณะกรรมการคือจัดให้มีการประชุมหารือ เพื่อกำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี

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

5. การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอก การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอย่างไร โดยเฉพาะในเรื่องเวลาว่าหน่วยงานใดมีความเที่ยงตรงฉับพลันเพียงใดในการดำเนินงาน

6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ในบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจจะทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ ดังนั้นการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการก็สามารถนำมาใช้ได้เป็นบางกรณี

7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะงานบางชนิดที่มีลักษณะพิเศษ หรือเป็นงานที่ซับซ้อน สลับสน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ และความสำเร็จของงานก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ไปติดต่อ โดยเฉพาะนี้มาก

8. การจัดให้มีการประชุมสังสรรค์ผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดเจน ถึงงานที่กระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง ซึ่งมีความจำเป็นมากเพื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหญ่ ๆ นอกจากนั้นยังอาจใช้การประชุมสังสรรค์นี้ให้เป็นประโยชน์แก่การประสานงานได้เพราะความสนิทสนมเป็นกันเอง อันเกิดจากการประชุมสังสรรค์นั่นเอง

9. การจัดฝึกอบรมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจ ช่างซึ่งและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ให้มีทัศนคติที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีกำลังใจรักงานความสำคัญของการพัฒนาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรผู้ได้บังคับบัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานและทำอย่างไรสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจึงจะมีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

10. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานรับไปเพื่อปฏิบัติ จัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

จากเทคนิคและแนวทางการประสานงานดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การประสานงานควรมีแนวทาง ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างการบริหารงาน มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารที่ชัดเจน

3. กำหนดงาน แผนงาน โครงการหรือปฏิทินการปฏิบัติงานสำหรับทุกคน และทุกคนต้องรู้ เข้าใจ วิธีการทำงาน แผนงาน โครงการโดยรวมของหน่วยงาน
4. ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันในโอกาสอันควร
5. มีเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานเพียงพอ ทันสมัย
6. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้ความสามารถ
7. มีคณะกรรมการจากบุคคลในระดับและหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน
8. พัฒนาบุคลากรในระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับงานและเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอันเป็นผลกระทบต่องานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมอันหนึ่งของกระบวนการบริหาร ที่จะทำให้กระบวนการบริหารต่าง ๆ ได้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการประสานงานย่อมก่อให้เกิดพลังงานของกลุ่ม และส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะที่กลมกลืนมีเอกภาพร่วมกัน

การประเมินผล (Evaluating)

ภารกิจสำคัญของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาก็คือ ต้องมีการวางแผนในการทำงาน เมื่อวางแผนแล้ว ต้องมีการปฏิบัติตามแผนและสุดท้าย เพื่อจะดูว่าผลการปฏิบัติเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ ก็ต้องมีการประเมินผลจุดอ่อนของการบริหารที่ปรากฏโดยทั่วไปมักจะมีแต่การวางแผนและการปฏิบัติ แต่ไม่มีการประเมินผล จึงเป็นเหตุให้มีการทำงานซ้ำซาก ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนเกิดการสูญเปล่าเป็นจำนวนมาก

ความหมายของการประเมินผล

อุทัย ธรรมเตโช (2528) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า หมายถึง วิธีการที่ใช้ประเมินค่า หรือตีค่าว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงใด โดยการตรวจสอบจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของงานที่ตั้งไว้

Gregg (อ้างใน ภิญโญ สาร, 2526) หมายถึง การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลเป็นมาตรการที่ช่วยให้สามารถทราบว่า การปฏิบัติงานที่ดำเนินมาแล้วมีอุปสรรคควรแก้ไขและได้ผลสมความมุ่งหมายหรือไม่

ดังนั้นสรุปได้ว่า การประเมินผล หมายถึงการตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้การพัฒนาปรับปรุงงานดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการประเมินผล

นักวิชาการบริหาร ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผล ได้ดังนี้

Gregg (อ้างใน ภิญ โงย สาร, 2526) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลว่าประกอบ

ด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้แน่นอนว่า ต้องการประเมินผลงานอะไร

บ้าง

2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผล เช่นอย่างไรจึงจะจัดว่าดีมาก อย่างไรจัดว่าดี และอย่างไรจัดว่าบกพร่อง

3. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

4. แปลผลของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้แล้วนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลว่าประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล
2. กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผล

อุทัย ธรรมเตโช (2528) กล่าวถึงการประเมินผลว่า มีขั้นตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล
2. กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมิน
5. วิเคราะห์ผลและนำผลที่ประเมินแล้วไปใช้ประโยชน์

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วยขั้นตอน

ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินในครั้งนั้น ๆ
2. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน
4. รวบรวมข้อมูลโดยอาศัยเครื่องมือ และวิธีการที่ครอบคลุมรัดกุม



5. แปลผลข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้
6. วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ช่วงเวลาที่ใช้ในการประเมิน

การประเมินผลโดยปกติจะแบ่งไว้เป็น 3 ช่วง คือ

1. ประเมินผลระหว่างดำเนินงานเพื่ออนุมัติงานโครงการว่าควรให้มีหรือไม่มี ความเร่งด่วนเท่าใด
 2. ประเมินผลระหว่างดำเนินงานจะประเมินตั้งแต่ได้รับอนุมัติโครงการ จนกระทั่ง สิ้นสุดโครงการ เพื่อมุ่งแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาโครงการ งานให้สอดคล้องกับสถานการณ์
 3. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ กระทำเมื่อโครงการสิ้นสุดไปแล้ว เพื่อตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานว่าตรงกับแผนและวัตถุประสงค์หรือไม่
- จะเห็นได้ว่า การประเมินเป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดมิได้ เพราะจะเป็นตัวชี้ให้เราทราบถึง ผลการปฏิบัติงานว่า อยู่ในระดับใดและควรจะต้องทำอะไรต่อไป เพื่อให้งานดำเนินไปจน สำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ จึงมีผู้รู้เปรียบเทียบว่า "การทำงานโดยไม่มีผลการประเมินผล ก็เหมือนกับการ แต่งตัวไม่ไม่ดูกระจก" และการประเมินผลที่ดี ควรต้องให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการ ประเมินผลด้วย จะบังเกิดผลได้รับการยอมรับและความร่วมมือเป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุปแล้ว กระบวนการบริหารที่ใช้เป็นกรอบการวิจัย ตามแนวคิดของ Gregg ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การตกลงใจดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ที่จะสามารถตอบสนอง เป้าหมายหรือความต้องการของผู้เลือกได้

การวางแผน หมายถึง การเตรียมการอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต โดย คำนึงถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดสัมพันธ์ภาพระหว่างภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความ รับผิดชอบของบุคคล และทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ ให้มีระเบียบสัมพันธ์สอดคล้องกัน เพื่อให้ การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคล หรือ หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสามารถประสาน งานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือการจูงใจ หมายถึง กระบวนการใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในแนวทางที่ต้องการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

การประสานงาน หมายถึง การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือหน่วยงาน หรือหน่วยงานกับหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและเกิดความประหยัดทั้งด้านบุคคล วัสดุ เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้การพัฒนาปรับปรุงงาน ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัญหาของกระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารงานตามขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า เป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารจำนวนมากที่ประสบความล้มเหลว เนื่องจากปัญหาด้านทรัพยากรการบริหารและกระบวนการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อจะได้เตรียมการป้องกัน หรือหาทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า ปัญหาของกระบวนการบริหาร มีดังต่อไปนี้

ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวถึง ปัญหาการตัดสินใจสั่งการแยกพิจารณา เป็น 2 ประการ คือ

ก. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการเกิดจาก

1. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่นำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ นอกจากนี้ต้องพิจารณารวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้นด้วยว่า มีความเชื่อถือได้เพียงใด หรือไม่

2. การที่ไม่มีเวลาอย่างเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจมีความจำเป็นอันเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ และวินิจฉัยสั่งการโดยทันที จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและมูลกรณีเหตุแวดล้อมได้ จำต้องวินิจฉัยสั่งการไปโดยพลัน มูลกรณีดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นอุปสรรคข้อขัดข้องสำคัญประการหนึ่ง

3. การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนจำเป็นต้องวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในลักษณะของการเดามากกว่าการใช้เหตุผล และ / หรือเป็นการนำเอาประสบการณ์มาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งอาจเป็นผลทำให้การวินิจฉัยสั่งการนั้นผิดพลาดได้

4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเป็นความสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะผู้ร่วมงานบางคนอาจเป็นผู้ที่เฉื่อยชา ชอบหมกงาน หรือชุกงาน ถ้าเป็นเช่นนั้นงานก็จะไปค้างค้ำอยู่ ณ จุดนั้น เป็นเหตุก่อให้เกิดความเสียหายแก่การวินิจฉัยสั่งการได้ ดังนั้น การคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาด้วยความระมัดระวัง

ข. เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจเกิดจากมูลเหตุที่สำคัญหลายประการ เช่น การวินิจฉัยสั่งการด้วยอารมณ์ การถือเอาความเห็นส่วนตัวเป็นสำคัญ หรือการเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เป็นต้น ขอนำสาเหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดที่สำคัญมาเสนอเพื่อพิจารณาค้างนี้ คือ

1. โดยที่การวินิจฉัยสั่งการมีลักษณะเป็นการใช้สามัคคีธรรมในการปรึกษาหารือ ถ้าบังเอิญมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง พยายามบิดเบือนหันเหให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปยังเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นเรื่องนอกประเด็น เพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน เฉพาะอย่างยิ่งการอภิปรายในที่ประชุม แทนที่จะรักษาการอภิปรายอยู่ในประเด็นหรือหลักการ กลับโจมตีตัวคนหรือลักษณะนิสัยของอีกฝ่ายหนึ่งที่เสนอเรื่องราว หรือคัดค้านไม่เห็นด้วย (Argument ad hominem) เพื่อเบี่ยงเบนหรือลดค่าของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ พยายามชักชวนคนอื่นซึ่งนำหน้าของผู้เสนอข้อเท็จจริง จนไม่มีใครฟังประสงค์ฟังเหตุผลของผู้นั้นแล้ว การวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บังคับบัญชาอาจผิดพลาดได้ง่าย

2. พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน (Ad populum) โดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้องของเรื่องนั้นว่าจะเป็นอย่างใด ความผิดพลาดเช่นนี้ มีอยู่ในหมู่นักบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเมือง จึงยึดเอาการเมืองเป็นสรณะ หวังผลชนะทางการเมืองเป็นที่ตั้งมากกว่าความถูกต้อง อันเป็นมูลเหตุให้เกิดการผิดพลาดได้โดยง่าย

3. พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว (Ad baculum) และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล เหตุว่าคนเราเมื่อเกิดความกลัว ก็จะทำให้การตัดสินใจผิดพลาด เพราะขาดความรอบคอบ การกระทำความนี้เข้าทำนองสุภาษิตไทยที่ว่า "กระต่ายตื่นตูม" หรือ "ตัดไม้ข่มนาม" ซึ่งคล้ายกับเป็นวิธีการที่ใช้หันเหความสนใจอย่างได้ผล เพื่อเปลี่ยนแนวการ

ตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่งให้ผิดพลาด ขาดเหตุผลได้นานาประการ เช่น ในกรณีของสงคราม
จิตวิทยา ฯลฯ เป็นต้น

4. อังการมีผู้ใหญ่ขึ้นบังหน้า (Ad veracundiam) มีลักษณะเป็นการสร้างอาณาจักรแห่งอิทธิพล ถ้าผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการมีจิตใจไม่มั่นคงพอ การตัดสินใจหรือคำสั่งที่ส่งออกไป ย่อมจะเป็นการรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าที่จะเคร่งครัดอยู่กับเหตุผล

5. ทึกทักเหมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนั้นเช่นนั้น เพราะเหตุนั้นเหตุนี้โดยไม่มีกรณีตัวอย่างหรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ (Secundum quid) และในทางตรงข้าม ใช้กรณีตัวอย่างเพื่ออ้างเหตุผลโดยสรุป แต่กรณีตัวอย่างเข้ากันไม่ได้กับเรื่อง ในกรณีนี้ผู้ที่เคยสอบสวนคดีอาญาย่อมมีประสบการณ์ในเรื่องนี้จากการสอบสวนมาแล้ว

6. ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวม (Verbal fallacies) ได้แก่ การใช้ถ้อยคำที่มีความหมายได้หลายทาง หรือใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ชัดพอ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระวังอย่างยิ่งในการสั่งการและการเสนอรายงาน

7. การวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไร้คุณค่าอันเป็นผลทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด ดังนั้นในการศึกษาเรื่องกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ จึงได้เน้นถึงความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ประกอบการวินิจฉัยสั่งการเป็นอย่างมาก

8. การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป ขาดการพินิจพิเคราะห์โดยรอบคอบครบถ้วนไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด จนเป็นเหตุให้การวินิจฉัยสั่งการนั้นผิดพลาดได้โดยง่าย

9. ถูกอิทธิพลครอบงำ การวินิจฉัยสั่งการบางกรณี ผู้ทำการวินิจฉัยต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่คอยบีบบังคับ จนทำให้การวินิจฉัยสั่งการไม่อาจดำเนินไปตามหลักตรรกวิทยาและความมีเหตุมีผลได้ และนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

ปัญหาของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือมักจะวางแผนตามความเคยชิน หรือตามอารมณ์

4. วัตถุประสงค์ และนโยบายไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนให้ประสานสอดคล้องกัน
5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน
6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี
7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน ได้แก่ ขาดนักวิชาการวางแผน ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

นอกจากนี้ พันธ์ หันนาสินทร์ (2524) ได้กล่าวถึง ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนไว้ดังนี้

1. การหาหลักฐาน หรือข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาไม่ละเอียด และไม่ถูกต้องแน่นอน วิธีการอันหนึ่งซึ่งช่วยแก้ไขความไม่ได้ผลในการวางแผน อันเนื่องจากข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์นี้ คือ การหาทางให้เกิดความยืดหยุ่น หรือความคล่องตัวในแผนปฏิบัติงานได้พอสมควร และควรระบุไว้โดยแน่ชัดด้วยว่าขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงแผนการเดิมนั้นจะเป็นอย่างไร และผู้ใดเป็นผู้มีอำนาจที่ใช้แผนการยืดหยุ่นนั้นด้วย
2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยไม่สามารถจะคาดหมายไว้ล่วงหน้า
3. "โคลนติดล้อ" เป็นธรรมชาติของคนที่ไม่ค่อยยอมเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือวิธีคิดไปจากสิ่งที่เคยทำ หรือเคยคิดอยู่แล้ว ปัญหาข้อนี้อาจขจัดไปได้บ้าง ถ้าหากผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน อันทำให้เข้าใจสภาพการณ์ และความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความเป็นไปที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
4. เวลาและค่าใช้จ่ายในการวางแผน บางครั้งผู้บริหารไม่มีเวลามากนักในการพิจารณาแผนงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงอาจใช้ข้อมูล หรือหาทางเลือกดำเนินงานไม่ได้ดีเท่าที่ควรอันจะเป็นผลทำให้การวางแผนงานคลาดเคลื่อนไปด้วย

ปัญหาของการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2519) ได้สรุปปัญหา และข้อควรคำนึงในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น คือ

1. ปัญหาของการแบ่งงาน ในขั้นของการออกแบบงาน โดยยึดหลักของการแบ่งงานกันทำนั้น จะก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมา คือ การแบ่งงานควรจะแบ่งอย่างไร หรือควรออกแบบเพื่อให้มีขอบเขตที่เหมาะสมอย่างไร โดยยึดหลักของการแบ่งงานกันทำตามความถนัดนั้นงานต่างๆ จะถูกแบ่งซอยไปสู่ระดับที่ต่ำกว่าเรื่อยไป งานที่ระดับของผู้ปฏิบัติจะมีขอบเขตของงาน

แคลง โดยรับผิดชอบเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น ในที่สุดจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องขอบเขตและความลึกของงานมีน้อยลง หรือขาดหายไป

2. ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก การจัดกลุ่มงาน โดยมีการแบ่งกลุ่มตามความถนัดแยกตาม หน้าที่ อาจทำให้แต่ละกลุ่ม ประกอบด้วยผู้ทำงานแบบเดียวกับ การประสานงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่ม อาจไม่จูงใจก็ได้

3. ปัญหาของการมอบหมายงานอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หากผู้บริหารมอบหมายงานไม่สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่พอเพียงกับความรับผิดชอบ ย่อมจะทำให้โครงสร้างที่จัดขึ้นกลายเป็นกลไกที่ไม่สมบูรณ์

4. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์สายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้น ก่อให้เกิดระเบียบของการปฏิบัติ แต่บางครั้งสายการบังคับบัญชา อาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการติดต่อประสานงานได้ อาทิเช่น บุคคลใดบุคคลหนึ่งอยู่ในระหว่างเส้นทางการติดต่อขาดงานไปจะทำให้การติดต่อสื่อสารต้องล่าช้าลง

5. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะมี 2 เรื่อง คือ ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือ หรือฝ่ายให้คำปรึกษา (staff units) และปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษ ในรูปของคณะกรรมการ (committee) เพื่อช่วยเหลืองานด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การ และเพื่อการประสานงาน

ปัญหาของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงปัญหาของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่น การนำเอาภาษา หรือถ้อยคำบางคนที่มิได้มีความหมาย หรือความคุ้นเคยในการใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งเป็นเหตุทำให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้นจะไร้ความหมาย

2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานของการศึกษา หรือความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี อาจทำให้ผู้รับแปลเจตนา และคิดถึงคุณค่าของสังคมที่แตกต่างกันได้ ซึ่งจะเป็ผลทำให้ติดต่อสื่อสารขาดตกบกพร่องในสาระสำคัญไป

3. ลักษณะและขนาดขององค์การการจัดสายการบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชา

ซับซ้อนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การเดินทางของข้อความข่าวสารไม่สะดวกเกิดความล่าช้า หรือ เสียรูปได้ง่าย

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525) ได้กล่าวถึงปัญหาของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างสถานะในสถานศึกษาซึ่งจะมีความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของบุคคล และความแตกต่างของผลที่เกิดจากตำแหน่ง เช่น โต๊ะและห้องทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกห่างเหินกัน

2. ความขัดข้องทางเทคนิค เช่น ระยะทางระหว่างผู้ส่ง และผู้รับข่าวสาร เครื่องมือสื่อสาร

3. การแปลความหมายของข่าวสาร คำพูด ท่าทาง ภาษาที่ใช้ และสัญลักษณ์ต่าง ๆ ของแต่ละท้องถิ่น หรือแต่ละวัฒนธรรม ย่อมเข้าใจความหมายได้ไม่เหมือนกัน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร หรือสื่อความหมาย

4. ค่านิยมของบุคคลต่างกัน ย่อมตีความหมายของข่าวสารออกมาไม่เหมือนกัน

5. อุปสรรคด้านตัวบุคคล ความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ ความรู้สึกไวต่อเหตุการณ์ บุคลิกภาพ ความใจแคบ การเห็นตนเองสำคัญกว่าผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร

6. การอุดตันของช่องทางการติดต่อสื่อสาร ปัญหานี้ไม่ได้เกิดจากหนังสือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง หรือการแจ้งรายงานใช้เวลาเดินทางมาก บางครั้งทำให้ผู้รับข่าวสารไม่ได้รับ หรือได้รับช้าเกินการ

ปัญหาของการใช้อิทธิพลกระสุนหรือการจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ จึงทำให้มีการยอมรับความมีอำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่ ที่มีอยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติ การให้รางวัลและการลงโทษเสมอ แต่บางกรณีก็อาจไม่ได้ผลและอำนาจที่แท้จริงอาจลดน้อยลง ถ้ามีการ ปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผลและความยุติธรรมนอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวบุคคล และความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาด้วย

ปัญหาของการประสานงาน

ภิญโญ สาร (2517) กล่าวถึง ปัญหาการขาดการประสานงานที่ดีเนื่องจาก

1. ปัญหาของการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาในเรื่องของโครงสร้างอย่างเดียวกัน แต่มีผู้ทำหลายหน่วยงานด้วยกัน

2. การขาดกลไกที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน เมื่องานเดียวกันมีหลายหน่วยงานทำ การประสานงานคงไม่เกิดผล แต่อาจมีการประสานงานกันเองโดยความสมัครใจ การประสานงานในลักษณะนี้เกิดจากการที่หน่วยงานต่างก็เห็นความจำเป็น และความสำคัญของการที่จะต้องประสานงานกัน จึงเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แต่ยังมีไม่เพียงพอเพราะการประสานงานโดยสมัครใจนั้น ไม่มีใครสามารถบังคับกันได้ เมื่อต่างฝ่ายต่างทำตามที่ตนเห็นชอบ ดังนั้น โอกาสของความซ้ำซ้อนก็ยังคงมีอยู่

ปัญหาของการประเมินผล

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลงานของผลงาน คือ วิธีการประเมินผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลงานบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2524) ดังนี้

1. การขาดเครื่องมือ วิธีการประเมินที่ดีจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดต้องเหมาะสมด้วย แต่ในการประเมินผลงานของบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดเครื่องมือที่เป็นมาตรฐาน และขาดการยอมรับจากคนส่วนใหญ่

2. การวัดเฉพาะด้าน วิธีการวัดเท่าที่ทำกันอยู่ เป็นการวัดเฉพาะด้านเท่านั้นไม่ได้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบที่จะนำมาประเมิน จึงทำให้ผลที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริงที่ควรจะเป็น เช่น ในบางแห่งเน้นการวัดด้านผลการสอบไล่ของนักเรียนเพียงอย่างเดียว

3. การให้น้ำหนักในการวัด การให้ความสำคัญ หรือน้ำหนักในด้านต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องการวัดแตกต่างกัน เช่น บางคนให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอน แต่บางคนให้ความสำคัญในด้านกิจกรรมพิเศษของโรงเรียน

4. ระยะเวลาของการวัด ส่วนใหญ่การวัดจะทำเพียงปีละครั้ง คือ ระยะเวลาในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบประจำปี ทำให้วัดได้เพียงช่วงเวลาเดียวเกิดความไม่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มาทำในระยะเวลาอื่น

ภิญโญ สาร (2517) ได้กล่าวถึง ปัญหาในการประเมินผลงานไว้ ดังนี้

1. อิทธิพลรังสี (Halo Effect) คือ การที่ผู้ประเมินมีความลำเอียงเพราะเชื่อหรือคิดว่าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องดีไปหมดทุกอย่างเช่น เมื่อกำลังประเมินนาย ก ในเรื่องการศึกษา นาย ก เรียนดี มีปริญญาหลายใบ ก็ประเมินระดับการศึกษาให้สูงพอประเมินไปถึงเรื่องการทำงาน ก็เลยมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนสูงไปด้วย

2. การปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or strictness) ผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนน คือ ให้คะแนนสูงแก่ทุกคนโดยง่าย แต่บางคนมีนิสัยเคร่งครัดและกดคะแนน ให้คะแนนทุกคนต่ำไปหมด เรื่องนี้เป็นปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้ประเมินเองว่า เป็นคนประเภทไหน

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Contral Tendency) หัวหน้าหน่วยงานส่วนมากอาจไม่ต้องการให้บุคลากรต่ำ หรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจ และอาจไม่ได้ดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด จึงใช้วิธีปลอดภัยไว้ก่อน คือ ให้คะแนนระดับปานกลางกับบุคลากรทุกคนหรือส่วนมาก และจะหาคะแนนที่อยู่ค้ำคิมากหรืออ่อนมากไม่ได้

4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Intergersonal Relations Bias) หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกับบุคลากรบางคนอาจลำเอียงได้ เพราะความสัมพันธ์นั้น ความลำเอียงดังกล่าวอาจลำเอียงไปในด้านดีกับคนที่ผู้ประเมินชอบ และอาจลำเอียงไปในด้านไม่ดีกับคนที่ผู้ประเมินโกรธหรือไม่ชอบ

5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organization Influances) หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่นก็เลยให้คะแนนบุคลากรของตนทุกคนอยู่ในเกณฑ์สูงเป็นการแสดงว่า ตนเองมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่นไปในตัวเหตุการณ์เช่นนี้เรียกว่า อิทธิพลของหน่วยงานมีเหนือกว่าประเมินผลงานของบุคลากรรายบุคคล

โดยสรุปแล้ว วิธีการประเมินผลงานนั้น ยังมีปัญหาอีกหลายประการ แต่ที่สำคัญคือการขาดแคลนเครื่องมือในการวัดและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน และทุกคนยอมรับได้ จึงทำให้ผลการประเมิน มักจะถูกโต้แย้งจากผู้ถูกประเมินว่าไม่ยุติธรรมอยู่เสมอ

ความเป็นมา บทบาทหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 หมวด 11 มาตรา 25 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม กล่าวคือ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2533)

งานเกี่ยวกับการศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการดำเนินการและให้บริการทางการศึกษาสำหรับสาธารณชน ตามแนวทางที่ปรากฏในแผนการศึกษาแห่งชาติ ทั้ง การศึกษาระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา การฝึกหัดครู การศึกษาสงเคราะห์ การศึกษาพิเศษ การศึกษาผู้ใหญ่ ควบคุมและส่งเสริมโรงเรียนเอกชน และการศึกษาประชาชน ในด้านต่าง ๆ

งานเกี่ยวกับการศาสนา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการ ทำนุบำรุง ส่งเสริม พระพุทธศาสนา ส่งเสริมและอุปถัมภ์การดำเนินงานของมหาเถรสมาคม คูและและช่วยจัดการ ศาสนาสมบัติให้แก่คณะสงฆ์ และการให้ความช่วยเหลืออุปถัมภ์แก่ศาสนาอื่น ๆ

งานเกี่ยวกับการวัฒนธรรมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเชิดชูรักษาและส่งเสริม วัฒนธรรมอันดีงามของไทย บำรุงรักษาและผดุงส่งเสริมศิลปวิทยาการอันเป็นสมบัติวัฒนธรรม ของชาติ ตลอดจนการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ลักษณะงานของกระทรวงศึกษาธิการ ตามหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดและ อำเภอมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. การให้การศึกษาในระบบโรงเรียนแก่เด็กและเยาวชน ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษา รวมทั้งการอาชีวศึกษาและการฝึกหัดครู
2. การให้ศึกษานอกระบบโรงเรียนแก่ผู้พลาดโอกาสที่จะเข้ารับการศึกษาในระบบโรงเรียน
3. การส่งเสริมสนับสนุนทางด้านศาสนาและวัฒนธรรมแก่ประชาชน

จากลักษณะงานดังกล่าวข้างต้น เป็นหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอในฐานะผู้แทน กระทรวงศึกษาธิการประจำอำเภอ ตามหนังสือกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 ที่กำหนดให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ดูแล กำกับ เร่งรัด การปฏิบัติราชการของหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งส่วนราชการสังกัดส่วนภูมิภาค และส่งกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคภายใต้ข้อบังคับ กฎหมาย ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งตาม พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 กำหนด อำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวง, 2536)

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของ อำเภอ

และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ การตั้งและ จัดสรร งบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับเร่ง รัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ของหน่วยงานสังกัดกระทรวง ภายในอำเภอและเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมใน อำเภอ

2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและนอก สังกัด กระทรวงภายในอำเภอ ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอ

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการ วัฒนธรรม ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ หรือศึกษาธิการอำเภอ หรือตามที่ได้ รับผิดชอบมา

4. ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใด ในอำเภอโดยเฉพาะ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อการบริการประสานงานการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ในอำเภอให้สนองงานของหน่วยงานต่างๆ ทั้ง 3 ฐานะอย่างมีประสิทธิภาพกระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอในลักษณะ ศูนย์ 3 ศูนย์ คือ

1. ศูนย์ข้อมูลสถิติและการวางแผน

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ นำเสนอข้อมูลการจัด ทำระบบ สารสนเทศทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม วิเคราะห์งบประมาณ และขอตั้งงบประมาณ วางแผนการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมรวบรวมพิจารณาปรับปรุง แผนพัฒนาชนบท ในหมวดของกระทรวงศึกษาธิการและวางแผนเพิ่มเติมตามความต้องการของ จังหวัดและอำเภอ

2. ศูนย์บริการและประสานงาน

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมให้บริการให้คำแนะนำปรึกษาหารือ การประชาสัมพันธ์ให้ความร่วมมือและประสานงานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมกับ หน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานอื่น ๆ และเอกชน ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม การดำเนินงานตามโครงการด้านกิจการพิเศษของกระทรวงศึกษา ธิการระดับจังหวัด อำเภอ รวมทั้งการดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบายและงานที่ ได้รับ มอบหมาย

3. ศูนย์ติดตามและประเมินผล

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลเร่งรัดและรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรกิจกรรมการเรียนการสอน การดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และโครงการพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบายและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

จากการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและศิลปวัฒนธรรมระยะที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ของกระทรวงศึกษาธิการพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอยังไม่สามารถปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ ได้สมบูรณ์เนื่องจากโครงสร้างการบริหารการศึกษาส่วนภูมิภาคในปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยที่จะให้ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ จึงทำให้หน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ไม่ค่อยยอมรับและศรัทธาผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร โดยต่างก็พยายามเบี่ยงเบนไปกำหนดระบบบริหารเฉพาะเป็นของตนเอง โดยไม่มีการประสานระบบใหม่นั้นให้เข้ากับระบบที่มีอยู่เดิม จากเหตุความจำเป็นดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้ชัดเจนขึ้น สามารถปฏิบัติงานตามลักษณะงานและภารกิจใน 3 ฐานะ คือ

1. ในฐานะของกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
2. ในฐานะของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
3. ในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและคุรุสภา

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการศึกษาในรูปองค์คณะบุคคล โดยคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติให้แต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของกระทรวงขึ้น โดยมีมติที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532 แต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป.323/ 2532 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2532 และแต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการ วัฒนธรรมอำเภอ ตามมติที่ประชุมเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2536 ประกอบด้วยองค์คณะบุคคล ไม่เกิน 8 คน มีนายอำเภอเป็นประธานกรรมการ หัวหน้าหน่วยงานทางการ

ศึกษาที่ได้รับมอบหมายกรมละ 1 คน ผู้แทนโรงเรียนเอกชนที่ประธานชมรมโรงเรียนเอกชนมอบหมาย สาธารณสุขอำเภอหรือผู้แทน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งไม่เกิน 2 คน เป็น กรรมการ และมีศึกษาธิการอำเภอเป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่

1. จัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
2. ให้คำแนะนำแก่สภาตำบลในการจัดทำแผน
3. พิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอแนะเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
4. กำหนดมาตรการให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีการใช้ทรัพยากรและแผนิกกำลังในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
5. กำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยงานสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่สืบเนื่องมาจากการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน โครงการ ซึ่งมีผลกระทบต่อจัดการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
7. ศึกษา วิจัย เพื่อนำผลมาพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
8. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจตามที่เห็นควร
9. ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัดมอบหมาย

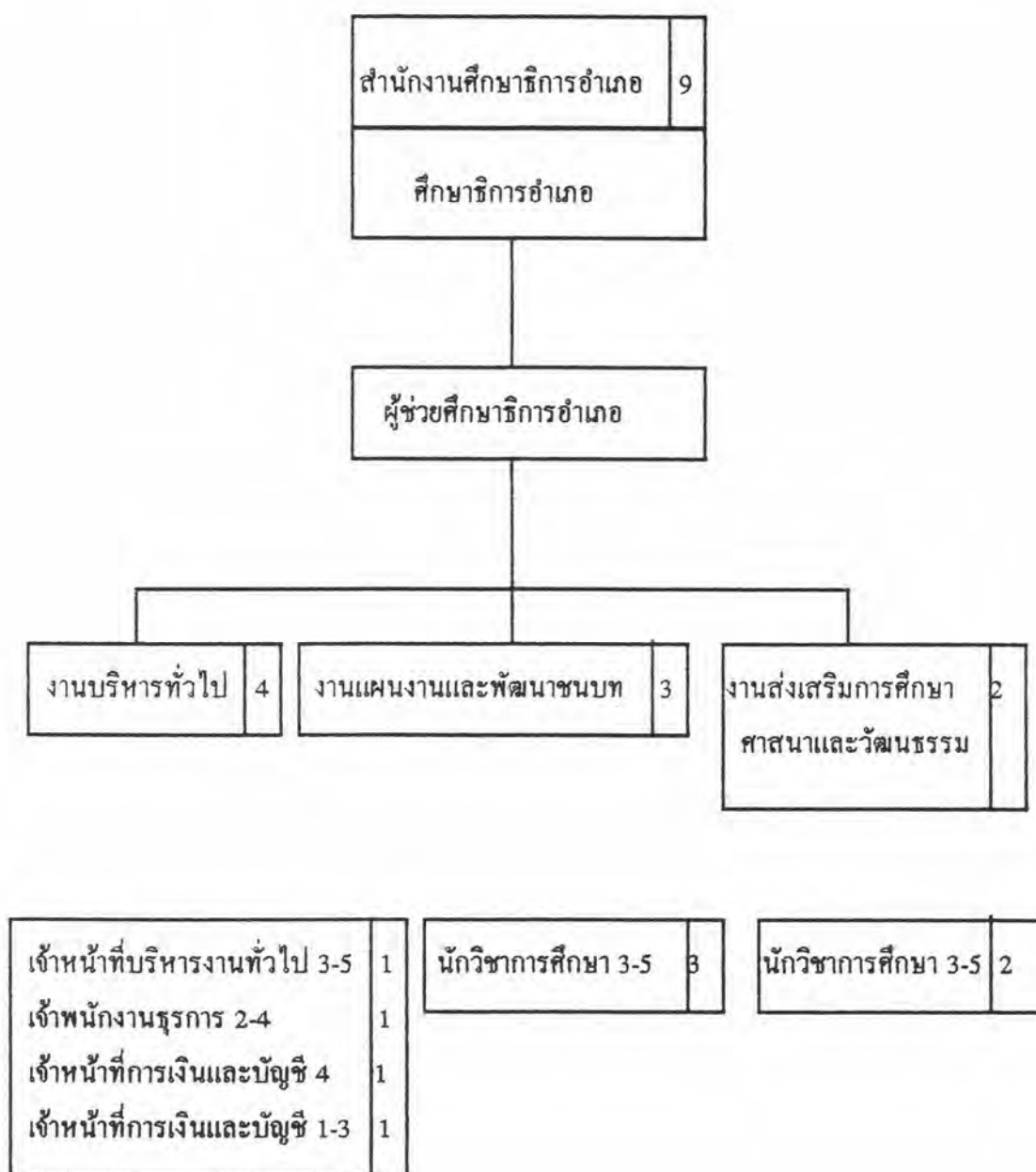
ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (2536-2538) สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงานออกเป็น 3 งานคือ (สำนักงานปลัดกระทรวง, 2536)

1. งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการทั่วไปและงานธุรการของกรมที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานการเงิน การบัญชี การพัสดุและงานการเจ้าหน้าที่
2. งานแผนงานและพัฒนาชนบท มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูล และสารสนเทศงานแผนงานโครงการ งานติดตามประเมินผล งานพัฒนาชนบทและงานกิจกรรมพิเศษ
3. งานส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการและส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม



ผังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 แสดงโครงสร้างการแบ่งงานภายในและอัตรากำลังของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปี 2536-2538)



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวง, 2536

โครงการประเมินการบริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเพื่อการพัฒนา

โครงการประเมินการบริหารสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายที่จะปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ด้วยวิธีกระจายและมอบอำนาจจากส่วนกลางไปสู่หน่วยงานและ สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค โดยให้มีองค์กรกลางทำหน้าที่ประสานงานเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันในระดับเขตการศึกษา จังหวัด และอำเภอ จึงกำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/ กิ่งอำเภอ อันเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคสนองนโยบายดังกล่าว โดยมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ 3 ฐานะ คือ ฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ฐานะผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและคุรุสภา ให้ปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ คือ ศูนย์ข้อมูลสถิติ และวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน และศูนย์ติดตามและประเมินผล

ดังนั้น เพื่อส่งเสริม เร่งรัด และพัฒนาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการอำเภอ เพื่อต้องการจะเห็นสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอทั่วประเทศได้ปรับปรุงการปฏิบัติให้ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับลักษณะงานตามโครงสร้างดังกล่าว โดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2528 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์ว่า สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าปีที่แล้วมาอย่างไรภายใต้ทรัพยากรที่จัดสรรอย่างจำกัดในแต่ละปี เพื่อนำผลมาปรับปรุงสำนักงานให้ดีขึ้นถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ ปรากฏว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่ได้มาตรฐาน 648 อำเภอ นับว่าโครงการนี้ประสบผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนถึงปีงบประมาณ 2532 กระทรวงศึกษาธิการได้แต่งตั้งคณะทำงานประเมินผลกระทบบโครงการดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลและตัดสินใจว่าควรดำเนินการโครงการต่อไปหรือไม่อย่างไร ผลการประเมินเห็นด้วยที่จะให้ดำเนินการต่อไป กระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาแล้วเห็นชอบจึงอนุมัติโครงการประเมินการบริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้ ดำเนินการต่อไป

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการปรับปรุงบทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 จึงทำให้งานบางอย่างของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเปลี่ยนแปลงไป ปี พ.ศ. 2536 กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่เปลี่ยนและให้ดำเนินการต่อไป

ปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่เปลี่ยนและให้ดำเนินการต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอได้พัฒนางานในหน้าที่ และความรับผิดชอบทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีงบประมาณ ว่างานใดพัฒนาขึ้นงานใดไม่พัฒนา เพื่อหาทางปรับปรุงพัฒนาและแก้ไขต่อไป
3. เพื่อให้ได้รับขอบข่ายวิธีทำงานสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัว รวดเร็วเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ
4. เพื่อกระตุ้นบุคลากรในสำนักงาน ให้ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาตนเองและพัฒนาปรับปรุงสำนักงานให้ได้มาตรฐาน

เป้าหมาย

ดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอโดยแบ่งสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็น 2 ขนาด คือ ขนาดใหญ่และขนาดเล็ก

1. ระดับจังหวัด ให้จังหวัดแต่งตั้งศึกษาธิการจังหวัด เป็นประธาน ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด เป็นรองประธาน หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นกรรมการ หัวหน้าฝ่ายที่รับผิดชอบโครงการประเมินฯ เป็นกรรมการและเลขานุการ นักวิชาการศึกษาไม่เกิน 2 คน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอทุกขนาดในจังหวัด เมื่อคณะกรรมการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอแล้ว ให้จัดอันดับคะแนนจากสูงมาหาคำของแต่ละขนาด คือ ขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก ประกาศผลการประเมิน แล้วรายงานผลการประเมินตามแบบ มฐ. 4 ให้เขตการศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการทราบ

2. ระดับเขตการศึกษา ให้เขตการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินประกอบด้วยศึกษาธิการเขต เป็นประธาน ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ (ตามความเหมาะสม) หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นกรรมการ หัวหน้าฝ่ายที่รับผิดชอบโครงการประเมินฯ เป็นกรรมการและเลขานุการ นักวิชาการศึกษาไม่เกิน 2 คน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอในเขตการศึกษา เฉพาะอันดับที่ 1 ในแต่ละขนาดทุกจังหวัด

จัดอันดับคะแนนจากสูงมาหาค่าของแต่ละขนาดของทุกจังหวัด คือขนาดใหญ่และเล็ก ประกาศผลการประเมิน แล้วรายงานผลตามแบบ มฐ.4 ให้กระทรวงศึกษาธิการทราบ

3. ระดับกระทรวง ให้กระทรวงศึกษาธิการ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินระดับประเทศ แต่ละขนาด โดยมีผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วนที่เกี่ยวข้อง เป็นกรรมการ ผู้ช่วยผู้ตรวจราชการกระทรวง หัวหน้าฝ่ายกอง ตรวจและรายงาน เป็นกรรมการและเลขานุการ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนไม่เกิน 2 คน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอเฉพาะอันดับที่ 1 ที่เขตการศึกษารายงานมา จัดอันดับคะแนนจากสูงมาหาค่า ประกาศผลการประเมิน รายงานผลตามแบบ มฐ.4 ให้กระทรวงศึกษาธิการทราบ

เครื่องมือที่ใช้ประเมิน

1. เกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
2. แบบประเมินมาตรฐาน (มฐ.1, มฐ.2)
3. แบบสรุปผลการประเมิน (มฐ.3)
4. แบบงบหน้าสรุปผลการประเมิน (มฐ.4)

วิธีใช้เครื่องมือประเมิน

1. คณะกรรมการทุกระดับ จะประเมินการบริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอตามแบบ มฐ.1 โดยให้คะแนนตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 2.ให้นำผลการให้คะแนนจากแบบ มฐ.1 ของคณะกรรมการรายบุคคล สรุปในแบบ มฐ. 2
3. นำผลเฉลี่ยของแต่ละหมวด จากแบบ มฐ. 2 ลงในสรุปผลการประเมินตามแบบ มฐ.3
4. นำผลเฉลี่ยจาก มฐ.3 จัดงบหน้าสรุปผลการประเมินเป็นรายอำเภอแต่ละขนาด เรียงลำดับคะแนนจากสูงมาหาค่าตามแบบ มฐ. 4

รูปแบบการประเมิน

เกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ แบ่งออกเป็น 3 หมวด หมวด 1 งานบริหารทั่วไป จำนวน 19 ข้อ หมวด 2 งานแผนงานและพัฒนาชนบท จำนวน 16 ข้อ หมวด 3 งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 15 ข้อ การให้อันดับคุณภาพ

1. คณะกรรมการประเมินรายบุคคล ให้อันดับคุณภาพเป็นรายชื่อ ตามแบบ มฐ.1 ให้ครบทุกข้อทุกหมวด ประเมินตามหัวข้อนั้น

2. นำคะแนนจากการประเมินตามแบบ มฐ.1 มาเฉลี่ยเป็นรายชื่อและรายหมวดในแบบ มฐ.2 และนำผลสรุปจากแบบ มฐ.2 มาหาค่าเฉลี่ยตามแบบ มฐ.3 และมาจัดอันดับ ในแบบ มฐ.4 ในกรณีที่ค่าเฉลี่ยมีเศษให้คิดเป็นทศนิยม 4 ตำแหน่ง

การแบ่งขนาดของสำนักงาน

1. สำนักงานศึกษาธิการอำเภอขนาดใหญ่ มีบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป
2. สำนักงานศึกษาธิการขนาดเล็ก มีบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังตั้งแต่ 9 คนลงมา
3. สำนักงานศึกษาธิการกิ่งอำเภอที่ตั้งใหม่ ให้เป็นสำนักงานศึกษาธิการอำเภอขนาดเล็ก

เกณฑ์กำหนดมาตรฐาน

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่ได้มาตรฐาน จะต้องได้รับคะแนนจากการประเมินผล ดังนี้

- ก. คะแนนรวมแต่ละข้อ เฉลี่ยแล้วไม่น้อยกว่า 3.00
- ข. คะแนนรวมของแต่ละหมวด เฉลี่ยแล้วไม่น้อยกว่า 3.00
- ค. คะแนนรวมของทุกหมวด เฉลี่ยแล้วไม่น้อยกว่า 3.00

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ หลักฐานและเอกสารต่าง ๆ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ จะปฏิบัติหน้าที่ตาม โครงสร้างใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายแผนงานตรวจสอบราชการ สำนักงานงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันงานวิจัยที่เกี่ยวกับ กระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ คีเค่น ขนาดเล็ก โดยตรงยังไม่มีการวิจัยไว้แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

พรพิมล เรียรไพสิฐ (2526) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 341 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. การตัดสินใจสั่งการ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องตัดสินใจสั่งการ โดยการปรึกษารือกับบุคลากรของโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจสั่งการพิจารณาสร้างทางเลือก ในการตัดสินใจสั่งการ และการตัดสินใจสั่งการโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ส่วนผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารตัดสินใจสั่งการโดยใช้ วิจารณ์ญาณของตนเองมีข้อที่น่าสังเกตคือ ในเรื่องผู้บริหารได้พิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารมี

ความเห็นว่าคุณบริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. การวางแผน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานสนับสนุนให้หน่วยงานในโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงานจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี จัดให้มีการวางแผนพัฒนาทางด้านวิชาการ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนกำลังคนของโรงเรียนมีข้อสังเกตคือในเรื่องผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารมีความเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ผู้ช่วยผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. การจัดองค์การ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในเรื่องจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนกำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ ของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอและมอบหมายและกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. การติดต่อสื่อสาร ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องกำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน แจ้งข่าวข้อมูล หรือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้บุคลากรในโรงเรียนทราบมีการแจ้งคำสั่งหรือประกาศถึงบุคลากรในโรงเรียนทันตามกำหนด มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง ให้ความสนใจกับคำร้องหรือรายงานของบุคลากร และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในเรื่องแสดงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญบุคลากร และมีการประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือเรื่องผู้บริหารใช้อำนาจในการบังคับ บัญชาตามที่ได้รับการมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา

6. การประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน

ระหว่างหน่วยงาน จัดทำเอกสารเพื่อให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
งานในโรงเรียน จัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกันจัดให้มีการประสาน
แผนของหน่วยงานในโรงเรียน จัดให้มีการประชุมตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน และจัดให้
มีการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมาย

7. การประเมินผลงานปรากฏว่าทั้งผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า
ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน เรื่องจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียนจัดให้มีการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ใช้เครื่องมือ หรือเกณฑ์ในการประเมินผล
งานของโรงเรียน ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรจัดให้มีการ
ประเมินผลงานของโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการ และจัดให้มีการประเมินผลโครงการต่าง ๆ
ของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารประเมินผลงาน
ของโรงเรียนด้วยตนเอง

สุรัชย์ เทียนขาว (2526) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร
เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่สังกัดกรม
สามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
จำนวนทั้งสิ้น 880 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานใน
ด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับมาก
2. ด้านการวางแผน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนงาน อยู่ในระดับมาก
ทุกเรื่องคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้กำหนด
นโยบายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหาร
จัดให้มีการวางแผนพัฒนาด้านวิชาการ พัฒนาด้านอาคารสถานที่และวางแผนกำลังคนในโรงเรียน
3. ด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมากทุก
เรื่องคือ ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารได้กำหนด หน่วยงาน
ต่างๆขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน ผู้
บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเพียงพอและผู้บริหารมอบหมาย
กระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม
4. ด้านการติดต่อสื่อสารผู้บริหารได้ปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับ
ปานกลางอยู่ 1 เรื่องคือผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. ด้านใช้สิทธิพลจูงใจ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการใช้สิทธิพลจูงใจอยู่ในระดับ มากยกเว้น 3 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ

- ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา
- ผู้บริหารเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร
- ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน

6. ด้านการประสานงาน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประสานงานอยู่ในระดับ มากยกเว้น 2 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ

- ผู้บริหารจัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกัน
- ผู้บริหารจัดให้มีการประสานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน

7. ด้านการประเมินผลงาน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการประเมินผลงาน อยู่ใน ระดับปานกลางทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การประเมินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

จากการวิจัยสรุปเห็นว่ากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารได้ปฏิบัติตาม กระบวนการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์ การ การติดต่อสื่อสาร การใช้สิทธิพล และการประสานงานส่วนการประเมินผลนั้นอยู่ในระดับ ปานกลาง

วิจิต งานงประโคน (2526) ศึกษากระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ใน เขตการศึกษา 11 โดยศึกษากระบวนการเจ็ดด้าน คือ การวางแผนงาน การจัดรูปงาน การ บริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารทั้งเจ็ดด้าน อยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณา ในแต่ละด้าน พบว่า การอำนวยความสะดวก การบริหารงานบุคคล และการรายงานอยู่ใน ระดับปานกลาง และไม่พบว่าบริหารงานด้านใดอยู่ในเกณฑ์น้อย

บุญส่ง เอี่ยมละออ (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานของหน่วย ศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษาได้มีการปฏิบัติ งานเกี่ยวกับกระบวนการทั้ง 7 ด้าน มีกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก 3 ด้าน คือ การ วางแผน การจัดองค์การ การมอบหมายงาน และปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากน้อยเท่า ๆ กันอยู่ 1 ด้าน คือ การรายงาน ส่วนที่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย 3 ด้าน คือ การงบประมาณ และการ ประสานงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ กระบวนการบริหาร มีดังนี้

1. การวางแผน พบว่า การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ยังไม่ชัดเจนขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการวางแผน
2. การจัดองค์การ พบว่า รูปแบบขององค์การยังไม่แน่นอน
3. การงบประมาณ พบว่า ขาดงบประมาณ
4. การมอบหมายงาน พบว่า มีปัญหาการมอบหมายงานในส่วนเขตการศึกษา
5. การประสานงาน พบว่า มีปัญหาการประสานงานระหว่างเขตและจังหวัด
6. การรายงาน พบว่า ขาดบุคลากรในการจัดทำรายงาน และการรายงานคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง หรือ ไม่มีการรายงานเลย
7. การติดตามประเมินผล พบว่า ขาดบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถในด้านการติดตามประเมินผล

คำร้อง ลิมาภีร์ภักดิ์ (2533) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงาน ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ มีการปฏิบัติในด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน การประสานงาน และการประเมินผลงาน อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

2. ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงาน ในสำนักงานคณะกรรมการครูมีปัญหายุ่งในระดับมาก 3 ด้าน คือ การประเมินผลงาน การติดต่อสื่อสาร และการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน และมีปัญหายู่งในระดับน้อย 4 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการการวางแผน การจัดองค์การและการประสานงานบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนครอบครัวครบทุกทั้ง 6 งาน โดยผู้บริหารและครูอาจารย์ร่วมกันจัดทำ แผนที่จัดทำมากที่สุดคือแผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์พิจารณาจากสภาพปัจจุบัน และผลการประเมินผลและโครงการปีที่ผ่านมา การจัดตั้งงบประมาณ พิจารณาให้ตามความจำเป็นและเหมาะสมทุกโรงเรียนเขียนโครงสร้างการบริหารเห็นลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการติดต่อตามสายงานการบังคับบัญชา และแจ้งข่าวสารโดยเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เสนอความคิดเห็นได้ ผู้บริหารเลือกบุคลากรเข้ารับผิดชอบงานตามความถนัด ความสนใจความสามารถและประสบการณ์ ส่งเสริมให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพ จัดสวัสดิการดูแลเรื่องความปลอดภัยและทรัพย์สิน ผู้บริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้คำแนะนำก่อนลงมือปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา ผู้บริหารประสานงานภายในกับบุคลากรโดยตรง การประสานงานภายนอกผู้บริหารดำเนินการร่วมกับ ฝ่ายประชาสัมพันธ์

โรงเรียน ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงาน 3 วิธีคือ ใช้การรายงาน การนิเทศภายในแก้ไขข้อบกพร่อง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่พบคือ ขาดข้อมูลและข่าวสารในการจัดทำแผน ขาดการชี้แจงรายละเอียดให้ผู้ปฏิบัติงานทราบขาดงบประมาณสนับสนุน นการไปอบรมและจัดสวัสดิการบุคลากรมีไม่เพียงพอ การประสานงานภายนอกทำได้ไม่ทั่วถึง และการรายงานไม่ชัดเจน

จากการสอบถามครู-อาจารย์พบว่ากระบวนการบริหารงานทั้ง 5 ชั้นของผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

จูติมา พานิชโยทัย (2536) ทำวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงาน ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติในด้านตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้สิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน การประสานงานและการประเมินผลงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การประเมินผลงานและมีปัญหาน้อย 6 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้สิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงานและประสานงาน