

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษากระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการ และศึกษา วิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดของการบริหารการศึกษา.
2. กระบวนการบริหารการศึกษาของ Russell T. Gregg
3. การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดของการบริหารการศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

ภิญโญ สาธร (2519: 2) ให้ความหมายไว้ดังนี้ “การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือ คุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี ของสังคมโดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแบบแผนและไม่เป็นแบบแผนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 5) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการ ทางสังคม(Social Process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ ของสมาชิกในสังคม และถือว่าการบริหารงานเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 4) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ

ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยม ตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มี ผลต่อบุคคลและอาชีพพยากรณ์ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตาม เป้าหมายของสังคม

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวนั้น สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษา คือการดำเนินการจัดการศึกษาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันดำเนินการโดย ใช้กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อมุ่งพัฒนาสมาชิก ของสังคมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ของการจัดการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการ ของสังคม

1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

กิติมา ปรีดีติลล (2532: 19) กล่าวว่า ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ที่ จัดขึ้นในองค์การหรือสถาบันการศึกษาสิ่งที่จะช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมายได้ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ใช้วิธีการบริหารได้ถูกต้องเหมาะสมเพียงใดผู้บริหารที่มีคุณภาพ ย่อมต้องทำการบริหารอย่างมีหลักเกณฑ์และมีขั้นตอนในการดำเนินงานได้เหมาะสม ตามหลักของการบริหารการศึกษา

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 4) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหาร มีดังนี้

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีพของมนุษย์และเป็น สิ่งช่วยให้มนุษย์ ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
3. การบริหารเป็นเครื่องป้องกันให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (Technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลง และก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ ความเจริญก้าวหน้า

5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมือง (Political Sociocultural factor environment) อยู่เป็นอันมาก

7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องมือแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต้องการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กันไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาด ได้ดังที่กล่าวกันว่า “ การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน (Politics and Administration are the two sides of a single coin.)” ฉะนั้นการศึกษาวิชาบริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

Luther Gulick (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2538: 21) ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารเป็นศาสตร์สาขาวิชาบริหารย่อมจะให้ความรู้ที่เชื่อถือได้กับผู้บริหารว่าต้องกระทำอะไรภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะและช่วยให้พวกเขาคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของการกระทำของพวกเขาได้

Edgar H. Schein (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2538: 21) กล่าวว่า การบริหารเป็นวิชาชีพ เพราะนักวิชาชีพต้องทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการทั่วไป วิชาการบริหารและโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีอยู่ ชี้ให้เห็นว่าต้องมีหลักการบริหารที่ไว้วางใจได้ โดยประสบความสำเร็จในมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่เป็นเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์และวิชาชีพอย่างหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานและสังคมอันจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาคนและพัฒนาประเทศต่อไป

1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา

Gulick (1937 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534: 40) กล่าวถึง กระบวนการบริหารการศึกษาที่ได้รับการยกย่องมากที่สุดเรียกด้วยตัวอักษรย่อตัวต้นของคำว่า POSDCORB คือ

1. Planning (การวางแผน)
2. Organizing (การจัดองค์การ)
3. Staffing (การบริหารงานบุคคล)
4. Directing (การอำนวยการหรือการสั่งการ)
5. Co-ordinating (การประสานงาน)
6. Reporting (การรายงาน)
7. Budgeting (การจัดงบประมาณ)

Sears (1950 อ้างถึงใน ภิญโญ สาร, 2526: 209) ได้เขียนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาไว้เมื่อปี ค.ศ.1950 ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารนั้นมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. การวางแผนหรือโครงการ
2. การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. การวินิจฉัยสั่งการ และมอบหมายงาน
4. การประสานงาน
5. การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrator, 1955 อ้างถึงใน สมบูรณ์ พรหมภาพ, 2521: 85-86) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่ต้องการจึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำวิธีที่จะทำ และจัดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

2. การจัดหาทรัพยากรการบริหาร (Allocation) หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคลและวัตถุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานตามแผน โดยมีการจัดแบ่งทรัพยากรให้เป็นสัดส่วน

3. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulating) หมายถึง การบำรุงขวัญ การก่อให้เกิดสถานการณ์ที่จะกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมหรือการให้กำลังใจที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือเพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่อง การปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์กันไม่ขัดแย้งกันโดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. การประเมินผล (Evaluating) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เพื่อเป็นการสะดวกในการที่จะวางแผนใหม่ต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 10) ได้กล่าวว่า การกำหนดลำดับขั้นตอนกระบวนการบริหารนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามแต่ละสำนักศึกษา และแต่ละทัศนคติของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ (Program) กำหนดงบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) ตลอดจนต้องต้นตัวปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการเตรียมการขั้นแรกในการที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

2. การจัดองค์การ (Organize) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่จัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) การสร้างขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของงานต่างๆ (Delineate relationships) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create position descriptions) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานขั้นนี้เป็นการจัดงานให้ประสานสอดคล้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staff) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร (Select) ปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคคล (Personnel development) เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีอยู่ ซึ่งอาจสรุปกระบวนการขั้นนี้ได้ว่าเป็นการเลือกสรรบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ สำหรับรายละเอียดในเรื่องนี้เป็นเนื้อหาของวิชาการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่

4. การอำนวยการ (Direct) การบริหารขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision making) มอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) การจัดให้มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ไปในทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การอันอาจกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การควบคุม (Control) ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน (Establish reporting system) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Develop performance standard) การวัดผลงาน (Measurement result) ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Correct) ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง ความมุ่งหมายสำคัญของการควบคุมงาน

ก็คือต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จักได้ทราบ
อุปสรรคข้อขัดข้องได้ ซึ่งถ้าแบ่งงานเป็นขั้นตอนด้วยแล้วก็จะเป็นความสะดวกที่จะแก้ไข
อุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่ต้นเมื่อก่อนที่เหตุเหล่านั้นจะลุกลามเสียหายมากมายจนเกินแก้

ตารางที่ 1 กิจกรรมในกระบวนการบริหารจำแนกตามผู้กำหนด

กิจกรรมในกระบวนการ บริหาร	Gulick and Urwick (1937)	Sears (1950)	AASA (1955)	Gregg (1957)	สมพงษ์ เกษมสิน (2526)
Planning	✓	✓	✓	✓	✓
Organizing	✓	✓		✓	✓
Commanding					
Coordinating	✓	✓	✓	✓	
Controlling		✓			✓
Staffing	✓				✓
Directing	✓	✓			✓
Reporting	✓				
Budgeting	✓				
Allocating Resources			✓		
Stimulating			✓		
Evaluating			✓	✓	
Decision making				✓	
Communicating				✓	
Influencing				✓	
Programming					
Appraising					

จากแนวความคิดที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าแนวความคิดต่าง ๆ มีกิจกรรมในกระบวนการบริหารส่วนใหญ่ที่สอดคล้องกันและบางกิจกรรมสามารถนำมารวมกันได้เช่น การประสานงาน การบังคับบัญชา การจัดสรรทรัพยากร การให้แรงจูงใจ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารและการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ สามารถรวมอยู่ใน การอำนวยการได้ ส่วนการรายงานและการประเมินผลอาจรวมเป็นการควบคุมได้เช่นกัน แต่เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษามีความสนใจ ที่จะศึกษากระบวนการบริหาร ของ Russell T. Gregg เพราะเห็นว่ากระบวนการบริหารของ Russell T. Gregg มีสาระสำคัญครอบคลุมกระบวนการบริหารทางด้านการศึกษาทั้งหมด ในส่วนนี้จึงจะกล่าวเฉพาะรายละเอียดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารที่ตรงกับแนวคิดของ Russell T. Gregg เท่านั้น ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ

เมธี ปีลันธนานนท์ (2525: 168-169) กล่าวว่า เป็นการเลือกพฤติกรรมจากทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ โดยผู้ตัดสินใจมีเหตุผลในการเลือกของตน เพื่อให้ความประสงค์ในผลบั้นปลายสัมฤทธิ์ผล

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2531: 124) กล่าวว่า คือ การเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่สองทาง หรือมากกว่า

Harienson (อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2539: 191-192) กล่าวว่า คือ การเลือกทางเลือกจากหลาย ๆ ทางที่ได้มาจากการกลั่นกรองแล้วว่าดีที่สุด เพื่อให้ได้ทางเลือกอันใดอันหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการให้ได้มากที่สุด โดยในเวลาเดียวกันก็ต้องสามารถป้องกันผลเสียที่ไม่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

จากความหมายของการตัดสินใจดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การพิจารณาโดยใช้เหตุผลเลือกทางเลือกที่คิดว่าจะมีผลดี ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุดที่เท่าที่จะประมวลได้จากข้อมูลที่เป็นจริง และสั่งการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536: 224-225) กล่าวถึงขอบเขตการตัดสินใจไว้ดังนี้

การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ยึดหลักความเป็นเหตุผลอย่างสมบูรณ์ โดยใช้วิธีการที่เสาะหา และวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมทั้งหาทางเลือกที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์อย่างสูงสุดแต่การตัดสินใจนี้ค่อนข้างจะเป็นอุดมคติที่เน้นความเป็นเหตุผลตามหลักเกณฑ์เป็นประการสำคัญ ซึ่งไม่มีการตัดสินใจใดที่จะหาข้อมูลเกี่ยวข้องได้ทั้งหมด

การตัดสินใจโดยอาศัยพื้นฐานทางกฎหมาย เป็นแนวทางพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารที่พยายามใช้วิธีการทางกฎหมายเพื่อให้แต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ตลอดจนองค์การเกิดความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติไปด้วยความชอบธรรม และไม่มีส่วนใดที่ก่อให้เกิดผลในทางไม่ดีแก่ตนภายหลัง การตัดสินใจโดยอาศัยแนวทางกฎหมายเป็นวิธีการสำคัญในการตัดสินใจสั่งการทางบริหารในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ การบริหารบุคลากร การจัดหรือยุติการให้สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคลากร

จากการกล่าวถึงขอบเขตการตัดสินใจสั่งการดังกล่าวพอสรุปได้ว่าผู้บริหารจะทำการตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งหาทางเลือกที่เหมาะสมโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมายและขอบข่ายทางสังคมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์อย่างสูงสุด

Flippo (1966 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523: 209-210) กล่าวถึงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making process) ว่ามีลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง และพิจารณานโยบายที่ต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่ ทั้งนี้ต้องไม่ลืมหลักการพิจารณาถึงเหตุและผลที่จะเกิดจากการวินิจฉัยนั้น การพิจารณาในประการนี้มีลักษณะเป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า ในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้ายสัก 3-5 ประการ ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบด้วย

3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จากข้อ 2 การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3-5 ประการนี้ จะช่วยประหยัดเวลาและติวงของปัญหาให้แคบเข้า โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมด เพราะจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองมาก

4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

พินัส หันนาคินทร์ (2529: 67-68) กล่าวถึง กระบวนการในการตัดสินใจ โดยใช้หลักเหตุผล มีขั้นตอน 5 ประการดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดให้แน่ชัดว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นคืออะไรแน่ ตัวปัญหานั้นมักจะซ่อนอยู่หลังปรากฏการณ์ที่ได้พบเห็น หรือที่เกิดความรู้สึก จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ตัวปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร

ขั้นที่ 2 หาข้อเท็จจริงที่คิดว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ทั้งนี้เพราะปัญหานั้นย่อมจะมีปัจจัยมาจากที่ต่าง ๆ เช่น ปัจจัยเรื่องคน เรื่องเวลา เรื่องสถานที่ ปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอที่จะทำให้เชื่อได้ว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ในบางกรณีเราไม่อาจจะหาข้อมูลที่แท้จริงได้ ก็อาจจะต้องใช้ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ (Secondary source) เช่น จากคำบอกเล่า หรือในบางกรณีอาจจะต้องใช้การสันนิษฐานหรือการอนุมานจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 หาวิธีแก้ปัญหาคาร กแก้ปัญหาอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว หรือจะเป็นการช่วยกันคิดแก้ปัญหาโดยบุคคลในวงงานเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบโดยเฉพาะในงานนั้น หรือเป็นการเสาะหาคำแนะนำในการแก้ปัญหาจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า เช่น จากผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือ เป็นต้นหรือดูแบบอย่างจากหน่วยงานอื่นที่เคยประสบปัญหาประเภทเดียวกันและในสภาพการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

ขั้นที่ 4 ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะต้องใช้เวลาและพิจารณาอย่างรอบคอบ ที่สุดเท่าที่เวลาและปัจจัยอย่างอื่นจะเปิดโอกาสให้ เช่น การตัดสินใจนั้นเป็นการขัดต่อกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่

โดยปกติ แนวทางในการตัดสินใจนั้น มักจะมีมากกว่าหนึ่งแนวทาง แต่ละแนวทางย่อมจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย มีความเสี่ยงมากหรือน้อย ดังนั้นจึงต้องประเมินผลเสียจากการเลือกแนวทางแต่ละแนวทาง แนวทางที่เลือกควรเลือกก็คือ แนวทางที่แน่ใจว่าผลได้จะมากกว่าผลเสีย แม้กระนั้นก็ตาม อาจเป็นไปได้ว่าสิ่งที่เราไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นก็อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยเหตุนี้เมื่อเลือกตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งไปแล้ว ก็จะต้องคิดหาทางแก้ไขสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นไว้ด้วย

ขั้นที่ 5 กำหนดวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้เลือกใช้ในขั้นที่ 4 ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดขั้นตอน วิธีการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และบุคลากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ และสิ่งที่จะลืมไม่ได้ก็คือ การติดตามประเมินผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วตามระยะเวลาและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เช่น ให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งปฏิบัติงานรายงานผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว และในตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงานก็จะต้องมีการประเมินผลเป็นการสรุปตรวจสอบอีกครั้งว่าเป็นไปตามเป้าหมายรวมเพียงใด

สุธี สุทธิสมบูรณ์, สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2539: 49-50) ได้วิเคราะห์การตัดสินใจสั่งการว่า จะต้องกระทำการ ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมหลักฐาน

- 1.1 สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงในเรื่องนั้น ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 1.2 พิจารณาข้อกฎหมาย นโยบาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนเหตุการณ์และสภาพสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่
- 1.3 พิจารณาปัญหาที่พึงต้องวินิจฉัยสั่งการให้แน่ชัดว่าจะวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ไขปัญหอะไรหรือเพื่อวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

2. ขั้นพิจารณากำหนดทางเลือก

- 2.1 พิจารณากำหนดทางเลือกเพื่อวินิจฉัยสั่งการหรือแก้ปัญหาดังกล่าวไว้หลาย ๆ ทาง อย่างน้อย 3 ทาง โดยพิจารณาว่า

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 3-4) กล่าวว่า การวางแผน (planning) คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (what) ทำไมจึงต้องทำ (why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (who) จะกระทำเมื่อใด (when) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (where) และจะกระทำกันอย่างไร (how)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกสำหรับงานในอนาคต โดยการเตรียมการอย่างรอบคอบ เพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

ประเภทของแผน

การวางแผนอาจแบ่งออกได้หลายประเภท ตามแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็น เจือจาง และสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น

จำแนกตามเวลา

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 83-84) กล่าวถึงประเภทของแผนบริหารงานที่นิยมแบ่งกันโดยทั่วไปเป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น (Short range planning) หมายถึง แผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีหวังว่าจะเกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนงานระยะยาว กระบวนการในการดำเนินงานไม่ยืดหยุ่นและยุ่งยาก แผนงานประเภทนี้โดยทั่วไปมักมีกำหนดระหว่าง 1-2 ปี

2. แผนระยะยาว (Long range planning) หมายถึง แผนการในกิจกรรมขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการสาขาอื่นหรือหน่วยงานหลายหน่วย ที่ต้องใช้กระบวนการในการวางแผนอันสลับซับซ้อน รวมทั้งความชำนาญพิเศษที่ต้องใช้ในการวางแผน แผนประเภทนี้มักมีระยะเวลาระหว่าง 3-5 ปีหรือบางแผนอาจกำหนดเวลาไว้ถึง 10 ปี

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2524: 14-15) ได้แบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลา ออกเป็น

1. แผนระยะสั้น (1-3 ปี)
2. แผนระยะกลาง (4-7 ปี)
3. แผนระยะยาว (25 ปี)

จำแนกตามลักษณะของแผน

ประมวล เสนาฤทธิ (2526: 3-4) ได้กล่าวถึงประเภทของแผน โดยแบ่ง ออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10-20 ปี) เป็นการกำหนดเค้าโครงกว้าง ๆ ว่า จะมีทิศทางพัฒนาไปอย่างไร

2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4-6 ปี) เป็นการแบ่งช่วงของการพัฒนาออกเป็น 4 ปี หรือ 5 ปี หรือ 6 ปี โดยคาดคะเนว่าในช่วง 4-6 ปี นี้จะทำอะไรกันบ้าง จะมีโครงการพัฒนาอะไร จะใช้งบประมาณ ทรัพยากรมากน้อยเพียงไร

3. แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) เป็นการนำแผนพัฒนาระยะกลางมาปรับให้ สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงในปัจจุบันจึงต้องจัดทำแผนพัฒนาประจำปีขึ้นนอกจากนั้น วิธีการงบประมาณไม่ใช่แผนพัฒนาระยะกลางขอตั้งงบประมาณประจำปี เพราะมีรายละเอียด น้อยเกินไป จึงต้องใช้แผนพัฒนาประจำปี เป็นแผนขอเงิน

4. แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี) เป็นการนำแผนพัฒนาประจำปีมาปรับให้ สอดคล้องกับเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ซึ่งเรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปีขึ้นเป็นแผน ใช้เงิน

อุทัย ธรรมเดโช (2531: 49) ได้แบ่งประเภทของแผนออกเป็น 3 ประเภท

1. แผนระยะ 5 ปีเป็นการนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี เฉพาะการศึกษา มาแบ่งย่อยเป็นแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี

2. แผนพัฒนาประจำปี (ระยะ 1 ปี) เป็นการนำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี มาปรับปรุง เพื่อของงบประมาณประจำปี แผนนี้เรียกว่า แผนขอเงิน

4. แผนปฏิบัติการประจำปี (ระยะ 1 ปี) เมื่อได้รับงบประมาณตามแผนพัฒนาประจำปีแล้วก็ต้องจัดทำแผนใช้เงินให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ

ปัจจัยสำคัญในการวางแผน

การวางแผนดำเนินงานใด ๆ ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการประกอบกัน จึงจะช่วยให้การวางแผนเป็นไปอย่างถูกต้อง สามารถป้องกันข้อบกพร่องได้ล่วงหน้า และจะมีผลต่อการปฏิบัติงานตามแผนให้สำเร็จลุล่วง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนในลักษณะใดก็ตาม

จุมพล สวัสดิยากร (2520: 53-56)กล่าวถึงหลักสำคัญ ของการวางแผน ว่าอาจพิจารณาได้เป็น 4 ประการ คือ

1. การวางแผนงานควรคำนึงอะไร เช่น วัตถุประสงค์ของการวางแผน ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เป็นอุปกรณ์ในการวางแผน วิธีการสำหรับปฏิบัติเพื่อใช้ดำเนินการตามแผน วิธีการตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน ข้อจำกัดอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานตามแผนนั้น ๆ

2. ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน

3. ประเภทแผน แผนงานอาจแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท แต่ถ้ากล่าวกว้าง ๆ ก็อาจจำแนกออกได้เป็น

3.1 แผนงานระยะยาว (Long-range plans)

3.2 แผนระยะปานกลาง (Intermediate-plans)

3.3 แผนงานระยะสั้น (Short-term plans)

นอกจากนั้น ยังอาจแบ่งเป็นแผนงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และแผนงานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

แผนงานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นส่วนมากได้แก่ การวางแผนงานง่าย ๆ ในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตประจำวัน เป็นแผนงานที่ไม่ยุ่งยาก และโดยปกติไม่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหรือต้องใช้ปัจจัยเป็นจำนวนมาก และเป็นแผนระยะสั้น

ส่วนแผนงานที่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร มักเป็นแผนระยะยาว และเป็นงานที่จะต้องใช้คน เงิน และวัสดุเป็นจำนวนมาก

4. ควรวางแผนเมื่อใด การปฏิบัติงานตามปกตินั้นตามหลักวิชาควรจะได้มีการวางแผนงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องสำคัญ ๆ ทุก ๆ เรื่อง

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2539: 16) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เหตุผลความจำเป็นจะช่วยตอบคำถามได้ว่าการดำเนินงานนั้นมีเหตุผลความจำเป็นหรือไม่เพียงไร เพื่อจะได้ไม่เสียเวลาและเสียกำลังความคิดในการจัดทำแผนขึ้น

2. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนมิใช่การคาดคะเนเหตุการณ์อย่างเลื่อนลอย แต่เป็นการบริหารงานที่มีการทำงานเป็นระบบ มีระเบียบ และวิธีที่รัดกุมน่าเชื่อถือ โดยอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผน

3. ปัจจัยในการบริหาร การวางแผนเป็นแขนงหนึ่งของการบริหาร ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่ต้องพิจารณาคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ระยะเวลาที่จะสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

4. ระยะเวลา เพราะจะเป็นสิ่งเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกัน หรืองานที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายด้าน ซึ่งจะมีผลในเรื่องความประหยัดและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อเหตุการณ์

5. อำนาจหน้าที่ การวางแผนโดยได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจสูงสุดของหน่วยงาน ย่อมจะได้รับความสะดวกในการจัดทำแผนและสนับสนุนอนุมัติให้ดำเนินการตามแผน แม้ว่าแผนที่ทำขึ้นไว้จะมีลักษณะเป็นการตีกรอบการใช้อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานให้ปฏิบัติตามแผน ซึ่งแตกต่างกับการวางแผนโดยมิได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงาน จะประสบปัญหาในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนในภายหลัง

6. การจัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติและควบคุม การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนได้

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการวางแผน ต้องพิจารณาถึง

1. เหตุผลและความจำเป็นในการวางแผน
2. ผู้รับผิดชอบในการวางแผน
3. ประเภทของแผน
4. ระยะเวลาของแผน
5. ปัจจัยในการบริหารเพื่อให้การวางแผนบรรลุผลสำเร็จ

การมีส่วนร่วมในการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 84-86) กล่าวว่า การวางแผนควรตกอยู่ใน ความรับผิดชอบของฝ่ายใดและอย่างไรบ้างสรุปได้ว่าภาระหน้าที่ในการวางแผนนั้นควร ตก อยู่กับผู้บริหารทุกคน โดยผู้บริหารสูงสุดจะต้องรับผิดชอบในการจัดทำแผนมากที่สุด และสมควรจะต้องให้การสนับสนุนต่อการจัดทำแผนในส่วนต่าง ๆ อีกด้วย ในเวลาเดียวกัน ถึงแม้การวางแผนจะเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารก็ตาม ในขั้นของการจัดทำจำเป็นต้อง อย่างยิ่งที่จะต้องสนับสนุน ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นในการ วางแผนด้วยการวางแผนจึงจะสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่ขนาดของการให้มีส่วนร่วมนั้นก็ควรจำกัด เพียงเพื่อให้สามารถได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเท่านั้น ผู้บริหารทุกคนยังคงมี ภาระต้องทำตนเป็นผู้นำหรือรับผิดชอบในส่วนสำคัญ โดยเฉพาะในขั้นการตัดสินใจกำหนด ใช้แผนต่าง ๆ การเข้าร่วมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจึงควรมีขอบเขตเพียงช่วยให้ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเท่านั้น

ในหลาย ๆ กรณี เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผน (planning staff) มักจะกำหนดขึ้น ให้มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผน ในฐานะเป็นผู้ช่วยเหลือให้มีการวางแผนที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนอาจมีขึ้นเพื่อ

1. ให้ช่วยพัฒนา จัดทำ หรือแนะนำต่อผู้บริหารในการวางแผน

2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและองค์การ ค้นหาและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ตลอดเวลา

3. เพื่อประสานการจัดทำแผน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผน ควรให้ทั้งผู้บริหารและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับการกลั่นกรอง โดยผู้บริหารยังต้องเป็นผู้นำหรือรับผิดชอบในส่วนสำคัญ

กระบวนการวางแผน

สวานิจิตร สุคนธทรัพย์ (2524: 45) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนจะแบ่งเป็นขั้นตอนอย่างง่าย รวม 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ
3. ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

สมยศ นาวิการ (2537: 85) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในทุกระดับขององค์การ ดังนั้นเราควรจะรู้ว่าผู้บริหารต้องทำอะไรบ้างเมื่อพวกเขาเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนโดยทั่วไปในที่นี้จะกล่าวถึงขั้นตอนเบื้องต้นของกระบวนการวางแผน ที่ผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวข้องเมื่อพวกเขาทำการวางแผน ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยให้เรามีความเข้าใจกระบวนการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานประจำวันขององค์การ

กระบวนการวางแผนเกี่ยวกับขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานย่อย
2. การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายเพียงใด ทรัพยากรอะไรบ้างที่องค์การมีอยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์การ
3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้้องค์การหรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขั้นตอน ดังกล่าวนี้อาจรวมการคาดคะเนหรือการพยากรณ์
4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป กระบวนการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดขนาดที่ต้องการของแผน วิธีการดำเนินงาน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบ การดำเนินการตามแผน

3. การจัดองค์การ

Mooney และ Reiley (1939 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 221) ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกันของมนุษย์ในรูปใดรูปหนึ่งเพื่อทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน... องค์การนี้จะประกอบด้วยภาระหรือหน้าที่งานที่สัมพันธ์และประสานกันเข้า... และมีการเกี่ยวพันระหว่างหน้าที่งานกลุ่มต่าง ๆ และระหว่างหน้าที่งานต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย

กิติมา ปรีดีติลล (2532: 26-27) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การกำหนดหรือการจัดวางระเบียบงานอันเป็นการทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำเร็จลุ่ลงไปได้

สรุปได้ว่า การจัดองค์การ คือ การกำหนดโครงสร้างของการทำงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการติดต่อประสานงานของบุคคลหรือของตำแหน่งไว้ชัดเจน

มัลลีย์ หุวะนันท์ (2508 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523: 113-114) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การว่า มีหลักสำคัญอยู่ 6 ประการ คือ

1. นโยบายอันชัดเจน หมายถึงว่า ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามีนโยบายอย่างไร และเป้าประสงค์คืออะไร เพราะถ้าหากผู้ร่วมปฏิบัติงานไม่ทราบซึ่งถึงนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การที่ตนสังกัดอยู่การปฏิบัติงานนั้นก็จะเป็นการปฏิบัติที่ผิดพลาดตามที่กำหนดไว้โดยไม่มีประสิทธิภาพ

2. มีศูนย์กลางอำนาจการ ซึ่งหมายความว่า ในการบริหารงานนั้นควรจะต้องมีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง เช่น การบริหารงานของกรมการปกครองก็มีอธิบดีเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานของกรม และอธิบดีก็รับผิดชอบต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย ในฐานะที่ปลัดกระทรวงเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารของข้าราชการประจำในกระทรวงมหาดไทย และปลัดกระทรวงรับผิดชอบต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย อีกชั้นหนึ่ง ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยก็รับผิดชอบต่อคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีรับผิดชอบร่วมกันต่อรัฐสภา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ รับผิดชอบต่อประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของประเทศในส่วนรวมนั่นเอง

3. ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง ความมุ่งหมายของแนวคิดในประการนี้ คือ การบริหารราชการนั้นจะต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียดถูกต้อง ชัดเจน รวมทั้งจัดให้มีการแบ่งปันทรัพยากรในการบริหารให้เหมาะสมแก่ลักษณะของหน่วยงาน เพื่อให้ประสานสอดคล้องและดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องมีผู้ประสานงาน หรือผู้นำขององค์การที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารอย่างดี

4. จัดให้มีระบบการทำงานที่เหมาะสม การบริหารองค์การนั้นมีเทคนิคและวิธีอยู่มากมายหลายวิธีและหลายแบบ โดยที่องค์การเองก็มีรูปแบบต่าง ๆ กัน ดังนั้น

การที่จะเลือกจัดวางระเบียบแบบแผนในการบริหารขององค์การให้เหมาะสม จึงต้องคำนึงถึงความสำคัญในข้อนี้ให้มากอุปมาเหมือนว่าในการจะไขนอตก็ต้องเลือกเครื่องมือให้เหมาะสมกับลักษณะของนอตที่จะไขขันใดก็ต้องการที่ข้อมจะมีรูปแบบและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน ดังนั้น การเลือกวิธีการและจัดวางระบบการบริหารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะของงาน และรูปแบบขององค์การจึงมีความสำคัญอยู่มาก

5. มีการอำนวยความสะดวก ซึ่งในที่นี้หมายถึงรวมถึงการจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication system) ที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) มีหลักการและกฎเกณฑ์ในการสั่งงาน (Directing) ที่ดี เช่น กิจการใดมีลักษณะเช่นไร ควรจะสั่งด้วยวาจา กิจการลักษณะเช่นไร ควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนี้ เป็นต้น

การอำนวยความสะดวกนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีข้อมจะทำให้งานขององค์การสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นได้ นอกจากนี้ระบบการสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการประสานงานและควบคุมงานด้วย

6. จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวะการณ์อันผันแปรได้ โดยทั่วไปเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า องค์การนั้นก็คือ กลุ่มคนกลุ่มใหญ่ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทหลายแบบและคนจำนวนมากที่เป็นสมาชิกขององค์การนี้เองต่างก็มีความต้องการแตกต่างกันออกไป ดังนั้นความแตกต่างนี้จึงมีทั้งสมาชิกขององค์การ และนอกองค์การที่นำมาซึ่งปัญหาความยุ่งยาก และความซับซ้อนในการบริหารงาน โดยนัยนี้ ลักษณะการจัดองค์การที่ดีจึงควรสามารถสนองกับภาวะแวดล้อมหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของ องค์การ

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521: 121-22) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดองค์การไว้ดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่การงาน (Function)
2. การแบ่งการทำงาน (Division of work)
3. การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ
4. การจัดหน่วยงานที่สำคัญขององค์การ

5. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
6. การจัดการสายการบังคับบัญชา (Chain of command)
7. การจัดช่วงการบังคับบัญชา (Span of control)
8. การจัดเอกภาพทางการบริหาร (Unity of command)
9. การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)
10. การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 129-130) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดองค์การว่าประกอบด้วย

1. แบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามลักษณะขององค์การ
 2. จัดระบบในหน่วยงานย่อยตามที่ได้แบ่งงาน โดยให้มีการแบ่งงานกันทำให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน
 3. มอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ในแต่ละหน่วย และความสามารถในการตรวจสอบผลงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานในองค์การ
 4. จัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษา ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงงานโดยเฉพาะองค์การที่มีแนวโน้มจะขยายใหญ่และซับซ้อนยิ่งขึ้น
 5. เมื่อจัดแบ่งหน่วยงานและมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว จำต้องพิจารณาโครงสร้างทั้งหมดขององค์การ เพื่อให้เกิดการสมดุลในหน่วยงานต่าง ๆ และมีพลังที่จะเสริมสร้างให้องค์การเติบโตได้
- กล่าวโดยสรุป กระบวนการจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการจัดสายงานบังคับบัญชา การกำหนดงานขององค์การ การแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามลักษณะแผน และความรับผิดชอบ การมอบหมายให้บุคคลเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบ การจัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษา การจัดให้มีการประสานงาน

4. การติดต่อสื่อสาร

Bellows, Gilson และ Odiorne (1962 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 423) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือ ข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกในองค์การหนึ่งองค์การใดได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจ ฝ่ายอื่น ๆ ได้

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2539: 61) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสื่อความหมายที่มีการถ่ายทอด (transmitted) ความเข้าใจเป็นสาระสำคัญ และเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร การสื่อสารนั้น อาจเป็นคำพูด สีหน้า คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือแม้แต่ความเงียบ

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูดอักษร สัญลักษณ์ เพื่อให้สื่อความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน

สมบูรณ์ พรรณภพ (2521: 178-179) กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร ได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารในฐานะที่เป็นกิจกรรมสำคัญในการอำนวยความสะดวก (Executing) และโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการสั่งการ (Directing)
2. การติดต่อสื่อสารในฐานะที่เป็นภารกิจ (Function) หรือหน้าที่การงานที่แฝงอยู่ หรือปรากฏอยู่จริงในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมดูแลงาน การตัดสินใจสั่งการ การประสานงาน การคลัง หรือการงบประมาณก็ตาม ต่างต้องเกี่ยวข้องกับอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น จนอาจกล่าวได้ว่า ไม่อาจแยกการติดต่อสื่อสารออกจากกระบวนการบริหารได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 347-438) กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในองค์การ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของความเป็นผู้นำในทางการบริหารก็คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการสั่งการและการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่า มีอยู่พร้อมเพียงและชัดเจนเพียงใด เพราะผู้บริหารควรทำการหรือปฏิบัติตนเป็นผู้นำอยู่ได้โดยมีระบบของการติดต่อสื่อสารเป็น เครื่องช่วยให้ผู้บริหารติดต่อไปยังสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้าใจได้

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารเพราะการดำเนินงานด้านบริหารไม่ว่าจะเป็นด้านใด จะต้องผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร ทั้งสิ้นผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องเพิ่มพูนพัฒนาประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 64) กล่าวว่าในเรื่องนี้มีสาระสำคัญที่จะต้องพิจารณา คือ

1. ต้องมีผู้พูดหรือผู้ส่งสาร (Communicator)
2. พูดออกไปหรือมีการส่งสารออกไป
3. ตัวข่าวสารออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คำสั่ง คำแนะนำ รายงาน คำนิเทศ
ข่าวลือ ฯลฯ
4. ไปถึงผู้รับสาร (Communicatee)
5. เพื่อให้สารนั้นมีอิทธิพลต่อผู้รับ ซึ่งจะเห็นได้จากปฏิกิริยาตอบสนอง
ของเขา เช่น มีการตอบรับ (response) มีปฏิกิริยาออกมาในรูปแบบต่าง ๆ (action)
6. และอาจมีการเก็บรักษา (Memory Response) เพราะบางทีจะต้องกลับมาใช้เอกสารนั้นอีก

นรา สมประสงค์ (2535: 144-150) กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารว่ามี 4 ประการ คือ

1. ผู้ส่งสาร คือ บุคคล ซึ่งเป็นผู้เริ่มต้นสร้างสารและส่งสารไปยังผู้อื่น ฉะนั้นผู้ส่งสารก็คือ ผู้เริ่มต้นการสื่อสาร และในการสื่อสารครั้งหนึ่ง ๆ ผู้ส่งสารจะทำหน้าที่เข้ารหัส

(Encoding) อันเป็นการแปลสารให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ที่มนุษย์สร้างขึ้นแทนความคิด ได้แก่ ภาษา อากัปกิริยาต่าง ๆ สารที่ถูกเข้ารหัสแล้วจะถูกผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านทางติดต่อทางใดทางหนึ่ง เช่น ผู้ส่งสารต้องการส่งสารไปถึงผู้รับที่อยู่ห่างไกลตน ผู้ส่งสารอาจเลือกใช้วิธี เช่น โทรเลข โทรศัพท์ จดหมาย ฯลฯ อันเป็นวิธีที่เหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้สารไปถึงผู้รับสาร

2. สาร คือ เรื่องราวอันมีความหมายและแสดงออกมาโดยอาศัยภาษาหรือสัญลักษณ์ใด ๆ ก็ตาม ที่สามารถทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันได้ สารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้น และต้องการจะส่ง หรือถ่ายทอดความคิดนั้นไปสู่การรับรู้ของผู้อื่น (ผู้รับสาร)

ความสำคัญของสารที่ถูกส่งมาจากผู้ส่งสาร คือ การทำหน้าที่เร้าให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมาย และมีปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งผู้รับสารที่มีทักษะในการรับสาร ได้แก่ ความสามารถในการคิด พิจารณา ความเข้าใจภาษาทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนย่อมจะช่วยให้พฤติกรรมการรับสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่องทางหรือสื่อ เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง เพราะการติดต่อสื่อสารใด ๆ ก็ตามผู้ส่งสาร ย่อมต้องอาศัยช่องทางหรือสื่อให้ทำหน้าที่นำสารไปยังผู้รับสาร สารที่ถูกผู้ส่งถ่ายทอดไปยังผู้รับสารจะเข้าไปสู่ระบบการรับรู้ของมนุษย์โดยผ่านประสาทสัมผัสทางใดทางหนึ่งหรือหลายทาง (ทางการได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น การสัมผัส ฯลฯ)

4. ผู้รับสาร เป็นองค์ประกอบประการสุดท้ายในกระบวนการของการติดต่อสื่อสารและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารใด ๆ ก็ตามนั้นจะไม่สามารถประสบความสำเร็จ หรือไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้เต็มที่ ถ้าหากผู้รับสารไม่เข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร

ในกระบวนการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้รับสารมีบทบาทขั้นพื้นฐานอยู่ 2 ประการ คือ

1. การกำหนดรู้ความหมาย ตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารได้ส่งสารผ่านสื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง มาถึงผู้รับสาร

2. การแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 426-427) กล่าวว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารจะประกอบด้วย

1. ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล (sender)
2. ผู้รับข่าวสารข้อมูล (reciever)
3. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (communication channel)
4. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (symbols)

จากข้อความดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในกระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคน คือ ผู้ส่งข่าวสารข้อมูลและผู้รับข่าวสารข้อมูล ในฝ่ายผู้ส่งนั้นจะเป็นผู้เริ่มและส่งข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจต่าง ๆ ผ่านไปให้ผู้รับ และในขณะที่ทำการส่ง ผู้ส่งจะต้องอาศัยวิถีหรือช่องทางอย่างใดอย่างหนึ่งและจะใช้สัญลักษณ์เพื่อการส่งข้อมูลดังกล่าวในทางปฏิบัติ เมื่อกระบวนการติดต่อสื่อสารสิ้นสุดลง ฝ่ายผู้ส่งจะสามารถประเมินผลของการติดต่อสื่อสาร ได้โดยดูจากหลักฐาน หรือสิ่งที่แสดงออกต่าง ๆ จากผู้รับในลักษณะที่เป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ส่งทราบได้ว่าการติดต่อสื่อสารที่ได้กระทำไปแล้ว ได้ผลมากน้อยเพียงใด หลักฐานต่าง ๆ ที่ผู้รับจะสังเกตเห็นได้คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของฝ่ายผู้รับ หรือคำพูดที่ผู้รับได้ตอบกลับมา

จากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า ในกระบวนการติดต่อสื่อสารจะประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สารของสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ผู้รับสาร ปฏิกิริยาตอบสนอง

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

อรุณ รักธรรม (2527: 293-295) กล่าวว่า ลักษณะของการติดต่อสื่อสารแบ่งตามอำนาจหน้าที่ (Authority) และสายการบังคับบัญชา (Hierrachy) ได้ดังนี้

1. จากล่างขึ้นบน (Upward)

เป็นวิธีการสื่อสารของสมาชิกต่อผู้บริหาร เพื่อแสดงออกถึงความรู้สึก
ความคิดเห็น ความคับข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ หรือเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง การแสดง
การยอมรับ ไม่ยอมรับในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือเพื่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ระดับเดียวกัน แต่ต่างแผนกต่างระดับ (Horizontal and Diagonal
Communication)

เป็นวิธีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความพอใจ และเกิดความร่วมมืออันดี
ระหว่างหน่วยงาน เป็นการพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจและเกิดประสิทธิภาพในการ
ทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน

3. จากบนลงล่าง (Downward Communication)

เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารต่อสมาชิกในหน่วยงานที่มีจุดมุ่งหมาย
เพื่อชักจูงหรือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
แจ้งมูลข่าวสาร ชี้แจงหรือบอกเหตุผลในเรื่องที่ตัดสินใจเพื่อสอนงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตลอดจนแจ้งปัญหาการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 66) กล่าวถึงลักษณะการติดต่อสื่อสาร
ไว้ ดังนี้

1. The Upward Flow เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่า
เสนอไปตามสายงานขึ้นถึงผู้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า from the bottom up จะออกมาในรูป
ของความเห็น รายงาน คำร้องทุกข์ ข่าวนิวส์ และมีวิธีการส่งข่าวสารเป็นรูปส่งตัวแทนหรือ
คณะกรรมการไปเจรจา

2. Horizontal Interchange เป็นการสื่อสารของผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน
ช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานดีขึ้นมีการแบ่งส่วนความรับผิดชอบกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
ซึ่งกันและกัน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กัน โดยมากออกมาในรูปการประชุมปรึกษาหารือ
การสัมมนาและในรูปการพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ

3. The Downward Flow เป็นการสื่อสารจากผู้อยู่ในตำแหน่งสูงลงมา
ตามสายงานบังคับบัญชา หรือเรียกว่า from the top down จะออกมาในรูปของคำสั่ง
แจ้งนโยบาย บอกวิธีปฏิบัติงาน อำนวยการ คำตักเตือน

4. Formal Communication คือ การจัดระบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่จะให้คนอื่นทำ จะต้องให้ข่าวสารและความคิดที่ออกมาได้ทราบกันทั่วถึงทั้ง 3 แบบ คือ Upward, Downward และ Horizontal จะต้องพยายามให้ครูและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจทุกคน และบุคคลที่เกี่ยวข้องนั้นพร้อมที่จะเป็นผู้รับฟังและผู้ส่งข่าวให้ผู้อื่นทราบได้ถูกต้อง

5. Informal Communication ส่วนมากในการสื่อสารอย่างเป็นทางการมักจะมี การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเข้าไปแทรกอยู่ด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัว และสังคมมากกว่าทางตำแหน่งอำนาจและหน้าที่ แต่การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มักจะเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวมากกว่าสำหรับองค์การ นอกจากวัตถุประสงค์ขององค์การกับส่วนตัวจะสอดคล้องเข้ากันหรือตรงกันได้ หรือตรงกับทัศนคติของบุคคล ถ้าวัตถุประสงค์ตรงกัน การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการก็จะสนับสนุนหรือส่งเสริมการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการแต่ถ้าไม่ตรงกันก็จะเกิดการคัดค้าน ขัดแย้งหรืออาจใช้อำนาจผลการเข้าแทนที่การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการได้

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร แบ่งออกเป็น การติดต่อสื่อสารจากผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าเสนอตามสายงานไปถึงผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) การติดต่อสื่อสารจากผู้อยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามสายงานบังคับบัญชา (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารของผู้อยู่ในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 646-665) แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสาร เป็น 2 ประเภท คือ

1. One Way Communication เป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว ไม่ต้องมีการตอบรับไปยังผู้ส่งข่าวสาร อาจเป็นข้อความรู้หรือแนวการปฏิบัติ

2. Two Way Communication เป็นการสื่อสารสองทาง มีการโต้ตอบระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร เพื่อความชัดเจนในข่าวสารนั้น ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน(2534: 67)ไว้ดังนี้

1. ทางวาจา เช่น การสั่งงาน การรายงาน การประชุม การประกาศ โทรศัพท์
2. ทางการเขียน เช่น การโต้ตอบจดหมายหรือบันทึก การรายงาน การออกจดหมายประจำวัน จดหมายเวียน การออกบันทึกช่วยจำ การออกคำสั่ง ประกาศ
3. ทั้งทางวาจาและการเขียน บางโรงเรียนก็อาจใช้ทั้งสองวิธีพร้อม ๆ กัน เพื่อเป็นการยืนยันหรือย้ำ และเพื่อการเก็บไว้เป็นหลักฐาน
4. อุปกรณ์ประกอบต่าง ๆ และอื่น ๆ เช่น การใช้ภาพ สไลด์ หรือแผนภูมิ ประกอบ สถิติ เครื่องขยายเสียง การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ

กล่าวโดยสรุป วิธีการติดต่อสื่อสาร ทำได้ทั้งทางวาจา ด้านการเขียน หรืออาจจะใช้ทั้ง 2 ด้านพร้อม ๆ กัน และด้วยการใช้อุปกรณ์ประกอบอื่น ๆ

5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ

สมพงศ์ เกษมสิน (2523: 244) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ

กิติมา ปรีดีดิถก (2529: 155) กล่าวถึงการจูงใจว่า เป็นการชักจูงมนุษย์ให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจงใจ คือ ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามต่อสิ่งจงใจ โดยให้เกิดความพอใจที่จะทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการใช้อิทธิพลหรือการจงใจ

กิติมา ปรีดีดิถ (2529: 156) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการใช้อิทธิพลหรือการจงใจว่า เป็นเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้ผูปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถและสามารถทำกิจกรรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แรงจูงใจจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นไปอีก หากผู้บริหารได้ใช้ให้ถูกวิธี ถูกกาลเทศะ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาย เช่น จะเพิ่มความสนใจในงานที่ตนเองทำอยู่มากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน เพิ่มผลงาน ทำให้คนเต็มใจและตั้งใจทำงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529: 111) กล่าวว่า ถ้าองค์การใดสามารถจะจงใจให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความรักในงาน เสียสละในงานอย่างแท้จริง องค์การนั้นก็จะประสบความสำเร็จก้าวหน้า

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 394) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการจงใจให้บุคลากรของตนทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ แต่ในสภาพปกติงานต่าง ๆ ในตัวของมันเองจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าสนใจ และไม่คอยท้าทายหรือจูงใจคนมากนัก งานต่าง ๆ ในสายตาผูปฏิบัติงาน จะไม่เป็นสิ่งน่าสนใจเท่าใดนัก และเป็นสิ่งจำเจที่น่าเบื่อ แต่อย่างไรก็ดี งานเหล่านั้นก็ยังคงจำเป็นต้องมีการทำให้เสร็จสิ้นไปด้วยดี ดังนั้น การจงใจบุคลากรของหน่วยงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำเพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาย่างทันได้

ฉะนั้นอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า ความสำเร็จของการทำงานในหน่วยงานก็คือ การที่ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพล หรือใช้อำนาจจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างเต็มความสามารถและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารที่ดีควรมีวิธีการพิเศษ

เฉพาะตนในการใช้อิทธิพลหรือการใช้อำนาจใจให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อ
ควบคุมและประสานงานภายในหน่วยงาน

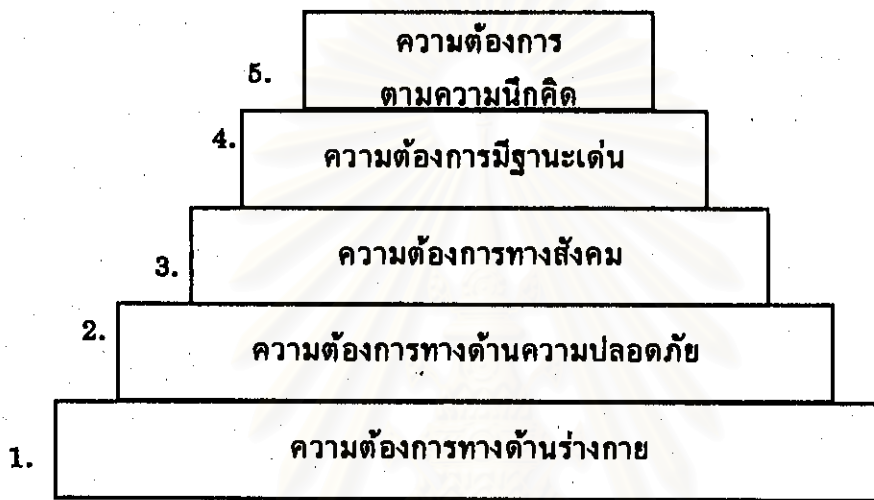
การจูงใจตามแนวคิดของ Maslow

Maslow (1960 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 383-386) กล่าวว่า
ในเรื่องเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการจูงใจนั้น Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรม
ของมนุษย์ โดย Maslow มีความเชื่อว่า องค์การจะบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
มากน้อยเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือ
ในการทำงานอย่างดีนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารขององค์การมีความเข้าใจใน
ความต้องการของมนุษย์และเลือกใช้วิธีการจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและเกิด
ความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้ถูกต้อง การเข้าใจความต้องการของมนุษย์นับเป็นจุดแรกที่จะ
นำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ จากความเชื่อดังกล่าว Maslow ได้ตั้ง
สมมติฐานไว้ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มี
ที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็มิใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรม
ต่อไป
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ
ของความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็น
ลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการ
ที่สูงขึ้นต่อไปก็จะตามมา

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับชั้นของความต้องการนี้ก็คือ “Hierarchy of Needs”

รูปภาพที่ 1 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ เป็นลำดับชั้นจากต่ำไปสูงโดย Maslow



ที่มา : A.H. Maslow (1960 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 384)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางด้านร่างกาย คือ ที่อยู่อาศัย อาหาร น้ำ ยารักษาโรค เป็นต้น เพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดของชีวิตมนุษย์

2. ความต้องการทางด้านปลอดภัย หรือความมั่นคง (security or safety needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่าง ๆ แล้ว มนุษย์ก็จะคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น ต้องการได้รับสวัสดิการทางการรักษาพยาบาล การประกันภัย ตลอดจนต้องการมีรายได้ บำเหน็จ บำนาญเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (social or belonging needs) คือ ความต้องการที่จะมีโอกาส เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ โดยอยากจะสมาคมกับผู้อื่น ตลอดจนทั้งจะได้รับมิตรภาพการยอมรับและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น

4. ความต้องการจะมีฐานะเด่นในสังคม (esteem or status needs) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และความสำคัญ ในตัวของตัวเอง รวมทั้งต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับและการยกย่องจากผู้อื่น เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (self-actulization or self-realization) เป็นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ ซึ่งจะมีลักษณะ กว้างขวางมาก และจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เช่น ความภาคภูมิใจที่หาในสิ่งที่ตน ต้องการสำเร็จ การได้มีโอกาสคิดค้นทำสิ่งใหม่ ๆ และได้มีโอกาสสัมผัสหรือชมเชยสิ่งสวยงาม การรับรู้ความจริงต่าง ๆ

กระบวนการจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 396) กล่าวถึงกระบวนการและวิธีการจูงใจ โดยอาศัยสิ่งต่าง ๆ ที่กระทำโดยผู้บริหารตามลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการประเภทต่าง ๆ เช่นความต้องการที่อ้างโดยทฤษฎี การจูงใจ ของ Maslow
2. ความต้องการหรือแรงจูงใจต่าง ๆ ที่บุคคลอยากได้รับการตอบสนอง
3. เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดี เพราะการตอบสนองผิดเป้าหมายที่บุคคลต้องการ และพฤติกรรมที่ดี เพราะบุคคลได้รับการตอบสนองตรงตามเป้าหมายที่ตนต้องการ
4. เป้าหมายหรือผลประโยชน์ตอบแทนที่บุคคลคาดหวังจะได้รับจากผู้บริหาร
5. ผู้บริหารอยู่ในฐานะที่เป็นผู้ให้สิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบแทนแก่บุคลากรของ หน่วยงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 128-129) กล่าวว่า ในการจูงใจคนนอกจาก จะต้องพิจารณาสภาพการณ์ ความต้องการของคน ความต้องการของงานหรือองค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานแล้วควรมีหลักในการจูงใจดังนี้

1. ต้องพยายามทำความรู้จักลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล โดยมีประวัติการทำงานของแต่ละคนที่มีความทันสมัยเสมอ

2. ศึกษาความต้องการและความสนใจที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการ ความสนใจนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ
3. การให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่มีความสำคัญหรือท้าทายความสามารถบ้าง แต่ต้องคอยสังเกตดูว่าเกินกำลังความสามารถของเขาหรือไม่
4. พยายามวิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และหาทางให้เขามีโอกาสได้ใช้จุดเด่นในการทำงานให้มากที่สุด
5. การสอนงานและแนะนำวิธีทำงานในส่วนที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติผิด หรือส่วนที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานของเขา ทั้งนี้อาจจะเป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาให้เขาได้มีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานก็ได้
6. ถ้าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ดีและถูกต้อง ควรชื่นชมเชย หรือแสดงพฤติกรรมการยอมรับในการทำงานที่ดีของเขาทันที
7. ต้องมีความมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
8. พยายามเปิดโอกาสให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยท่านอาจจะมีส่วนร่วมเพื่อสังเกต หรือให้คำปรึกษาแนะนำ
9. พยายามกระตุ้นให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นต่อการทำงาน วิธีทำงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้มากที่สุด เพราะเขาเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน เขาย่อมจะรู้ดีกว่า
10. ระบบข้อมูลข่าวสารจะต้องทั่วถึงเพื่อไม่ให้เกิดข่าวลือ หรือความเข้าใจผิด
11. ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เท่าที่จะกระทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน ถ้าปัญหานั้นจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานและจะต้องคำนึงถึงความถูกต้องเป็นหลัก
12. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะสภาพที่ทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน แสง เสียงเหล่านี้จะมีส่วนเสริมให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารอาจใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ด้วยการแนะนำการทำงาน การควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุจุดประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยการใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์และคำนึงถึงความถูกต้อง

6. การประสานงาน

Gulick (1973: 13) กล่าวว่า การประสานงาน คือ การประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้สามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุมพล สวัสดิยากร (2520: 94) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการรวมประสานกำลังของบุคคล หน่วยงานและปัจจัยในการบริหาร เพื่อปฏิบัติงาน ในช่วงจังหวะเดียวกัน เพื่อให้ผลของงานเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์หรือทิศทางเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป คือ การประสานงาน คือ การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อให้งานบรรลุผลและมีประสิทธิภาพ

หลักในการประสานงาน

กิติมา ปรีดีติลภ (2529: 225-226) กล่าวถึงการประสานงานที่ดีจะต้องมี

1. เทคนิคการประสานงานภายในองค์การ (Internal Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกันทุกหน่วยงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการบริหารงาน ดังนี้

1.1 จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนกันเมื่องานเป็นไปตามแผนผังและหน้าที่แล้วงานย่อมจะสอดคล้องกลมกลืน การประสานงานย่อมเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ประสิทธิภาพที่ดี

1.3 จัดให้มีคณะกรรมการ (Committee) การประสานงานที่อาจใช้วิธีการ มีคณะกรรมการเพื่อช่วยประสานงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารให้ดีขึ้น คณะกรรมการอาจแบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ

1.3.1 คณะกรรมการถาวร (Standing Committee) เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติ โดยใช้เวลานานและสม่ำเสมอ

1.3.2 คณะกรรมการชั่วคราว (Ad. hoc. Committee) เป็นคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานเป็นครั้งคราวเมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น

1.4 ใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือควบคุมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นเครื่องมือคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 จัดให้มีการติดตามผล การติดตามผลงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อจัดให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันขึ้น

1.6 ใช้วิธีการของเพิร์ท (PERT) ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนที่สามารถกำหนดเวลาในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกันระหว่างงานแต่ละช่วงเป็นระบบการวางแผนที่สามารถประหยัดเวลา และก่อให้เกิดการประสานงานได้อย่างดียิ่ง

1.7 ใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal Contacts) ในการปฏิบัติงานนั้นในบางครั้งการใช้วิธีการปฏิบัติที่ยืดแบบแผนมากเกินไป ก็อาจจะทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ เพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้ จึงควรลดการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างคล่องตัวได้ทางหนึ่ง

1.8 ใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Officer) โดยคนที่เหมาะสมสามารถปรับตัวเข้ากับคนทุกวงการได้ดี และมีความรู้กว้างขวางพอสมควร ซึ่งมีส่วนช่วยในการประสานงานได้อย่างดี

1.9 จัดให้มีการพบปะกัน (Meeting) หรือช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะกัน อันอาจทำให้เกิดความเข้าใจ หน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างงานและระหว่างบุคคลได้

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรขาดความรู้และความสามารถแล้ว จะทำให้งานของเขาขาดประสิทธิภาพ และในบางครั้งทำให้งานของหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้องกัน กระทบกระเทือนตามไปด้วย การอบรมจะทำให้เขาเหล่านั้นมีความรู้และความสามารถได้ระดับมาตรฐานหรือใกล้เคียง จะทำให้เกิดความสอดคล้องในองค์การอันเป็นการประสานงานอย่างหนึ่ง

1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานนั้น นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจแล้วยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีเกิดสามัคคีธรรมอันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานอย่างยิ่ง

1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ การจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญในการทำงานที่ดีอย่างยุติธรรม และทำให้ทุกคนเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานอย่างหนึ่ง

2. การประสานงานภายนอกองค์การ (External Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การ ซึ่งเทคนิคในการประสานงานที่ดี แต่ละองค์การจำเป็นจะต้องมีการกำหนดสิทธิและหน้าที่อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ และการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การใดนั้นจะต้องศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์และผลงานขององค์การนั้น ๆ เป็นอย่างดีเสียก่อนและจะต้องกระทำและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกันและกันนอกจากนี้อาจใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง โดยแต่ละองค์การเลือกหรือแต่งตั้งตัวแทนเพื่อร่วมกันกลั่นกรองงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวปฏิบัติสอดคล้องกันทุกฝ่าย

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 136) กล่าวว่า การประสานงานที่ดีประกอบด้วย

1. การเน้นบทบาทของผู้บริหารในการเป็นหมุดเชื่อมเพื่อสร้างความเข้าใจกับสมาชิกในองค์การ ทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับที่อยู่สูงกว่าและกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถหรือทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้นำเหล่านั้นก็คือความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

2. โดยวิธีจัดประชุมอย่างเป็นทางการ จะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการบริหาร และเป็นวิธีให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบความเป็นไปของงานโดยใกล้ชิด

3. การส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้ทุกคนผูกพันและให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม โดยแต่ละคนจะพยายามหาทางประสานกับคนอื่นในทีม และจะพยายามปรับคนให้เข้ากับบรรทัดฐาน ประเพณี และวิถีปฏิบัติของกลุ่ม ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดลงได้

ภิญโญ สาธร (2526: 222) กล่าวว่า การประสานงานมีกระบวนการสำคัญที่พึงระลึก 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ให้คนทุกคนรู้และเข้าใจแผนการ หรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือ รู้กันให้ทั่วว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้
3. ให้คนทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คน ๆ หนึ่งทราบว่าตนถนัดแต่กลับให้คนอื่นไปทำก็จะเกิดไม่พอใจขึ้นได้

การตัดสินใจ การวางแผน และการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจกัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกระบวนการประสานงาน 2 ประการแรก ส่วนประการที่ 3 นั้นต้องอาศัยวิธีการสอบถามให้แน่ใจเป็นหลักเพราะการออกคำสั่งให้ใครทำอะไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความเต็มใจที่จะรับคำสั่ง ย่อมยากที่จะทำให้งานได้รับผลสำเร็จ

ผู้ที่ประสานงานได้ดี ต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เคยปฏิบัติภายในหน่วยงาน จรรยาวิชาชีพประจำหน่วยงาน บทบาทหน้าที่เฉพาะตำแหน่งต่าง ๆ วิธีการทำงานเป็นหมู่คณะ และมีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานมากที่สุด หรือมากพอที่จะแนะนำได้เมื่อมีความจำเป็น

การประสานงาน ควรมีแนวทางดังนี้ คือ การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีระเบียบแบบแผนและรัดกุม มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การกำหนดงานและแผนงานสำหรับผู้เกี่ยวข้องทุกคน การจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้รู้และเข้าใจแผนงาน การมีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถทำหน้าที่ประสานงาน ผู้ร่วมงานมีโอกาสสร้างสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงาน การมีคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระหว่างปฏิบัติงาน

7. การประเมินผล

จุมพล สวัสดิยากร (2520: 119) กล่าวว่า การประเมินผลคือ กรรมวิธีเปรียบเทียบผลสำเร็จของงาน กับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 58) กล่าวว่า หมายถึง การนำเอาผลงานที่ได้รับจากงานในหน่วยต่าง ๆ มาประมวลกันเข้าเพื่อวิเคราะห์และสรุปดูว่างานที่ได้กระทำไปในแต่ละหน่วยนั้น ได้ผลสมความมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลคือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติ และเป็นปัญหาที่เกิดเพื่อการรายงานผลและดำเนินการขั้นต่อไป

ความสำคัญของการประเมินผล

จุมพล สวัสดิยากร (2520: 119-120) กล่าวว่า การประเมินผลความสำคัญดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงนโยบายหรือวัตถุประสงค์
2. เพื่อประเมินว่า งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เพื่อประเมินว่างานคุ้มค่าหรือไม่

4. เพื่อดูว่างานได้มาตรฐานหรือไม่
5. เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

สมิต สัชฌุกร (2538: 252-253) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
ทำให้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่ ในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานมีสิ่งที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง หน่วยงานจะให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรม หรือพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ จนงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้ว ก็จะได้ปรับปรุงตนให้ดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา
หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา คือ การรับผิดชอบงานทั้งหมดในหน่วยงานของตน ผลงานทั้งหมดของหน่วยงานย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานรวมของหน่วยงานในส่วนรวมจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา คือ การจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรต้องหาวิธีส่งเสริมรักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มาตรฐาน โดยการประเมินผล การปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้ไปดำเนินการต่อไปให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

3. ความสำคัญต่อองค์กร
เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคน ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของผู้รับประเมินเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทำให้ได้รู้ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หลักการประเมินผล

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 58-59) กล่าวถึงการประเมินผลว่า มีข้อพึงระลึกลู่เสมอ คือ

1. การประเมินผล จะต้องกระทำโดยยึดเอาจุดหมายของงานที่ได้วางไว้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ถ้าไม่มีจุดหมายที่แน่นอน การประเมินผลก็จะเป็นสิ่งเลื่อนลอยไร้จุดหมาย

2. การประเมินผลที่ดี จะต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อจะได้ภาพที่เป็นจริง ในกรณีนี้ผู้บริหารควรจะทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าการประเมินผลเป็นไปเพื่อช่วยให้กิจการดีขึ้น ไม่ได้กระทำขึ้นเพื่อจับผิด

3. กฎเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผล จะต้องเป็นที่เข้าใจกันระหว่างผู้ที่ร่วมมือประเมินผลว่าเกณฑ์ที่ใช้มีความหมายเช่นไร

4. การประเมินผล ควรจะได้กระทำอย่างสม่ำเสมอ เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้มองเห็นแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในงานต่าง ๆ รวมทั้งความแน่นอนในการประเมินผลนั้นด้วย

5. ตัวเครื่องมือสำหรับประเมินผลนั้นควรจะได้รับการประเมินและตรวจสอบด้วยว่าให้ความเที่ยงตรง และความแม่นยำเพียงใด

6. หลังจากที่ได้ประเมินผลของแต่ละหน่วยงานแล้ว ควรจะได้นำผลของการประเมินแต่ละหน่วยมารวมประมวลเข้าเป็นการประเมินส่วนรวมของสถานศึกษาผลจากการประเมินนี้จะเป็นเครื่องนำทางในการพิจารณาปรับปรุงสถานศึกษาในโอกาสต่อไป

เสนาะ ดิเฮอร์ (2535 อ้างถึงใน รัตนา เชาวร์ปรีชา, 2537: 13) ได้เสนอหลักการที่ดีที่จะช่วยลดข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ คือ

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม อย่างน้อยต้องประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาของฝ่ายงานหรือหัวหน้าแผนก

2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานควรจะมี ความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์และวิธีการโดยตลอด ด้วยวิธีร่วมปรึกษาหารือกันเสียก่อนว่าจะดำเนินการกัน อย่างไร

3. ต้องระลึกลู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของ คนทำงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับว่าวิธีการนั้น ให้ความยุติธรรมแก่ ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

4. ผู้ทำหน้าที่ประเมินต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของ คนทำงาน

5. ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับ ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป หลักการประเมินผลที่ดีควรประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลร่วมกัน โดยการประเมินนั้นต้องแยกแยะระหว่างเรื่อง ส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน

กระบวนการประเมินผล

จุมพล สวัสดิยากร (2520: 120) กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูล แยกแยะข้อมูลเพื่อประโยชน์แก่การศึกษา
2. การสร้างเครื่องมือ เครื่องวัดในการประเมิน
3. วิเคราะห์และแปลข้อมูล
4. ทำรายงานผลของการวิเคราะห์
5. ดำเนินการตามความเหมาะสมจากการค้นพบโดยผลการประเมินนั้น

กิติมา ปรีดีติลล (2532: 317) กล่าวถึงการประเมินผลการศึกษา ควรมี ขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพราะการประเมินผลแต่ละอย่างนั้นย่อมมีจุดมุ่งหมายต่างกัน
2. กำหนดกฎเกณฑ์ของการประเมินผล มีการแจกแจงรายละเอียดไว้ให้เข้าใจ
3. กำหนดวิธีการ และเครื่องมือสำหรับการประเมินผล
4. การวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รวบรวมได้แล้ว ด้วยการกำหนดลงไปว่า ดี ปานกลาง หรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างไร ซึ่งต้องอาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย
5. การสรุปผลของการประเมินผลทั้งหมด ได้แก่ การนำผลของการวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ มาสรุปเป็นผลของการประเมินผลทั้งหมดเป็นการส่วนรวม เช่น การวินิจฉัยคุณค่าของผลงานทั้งหมดให้เห็นว่าก้าวหน้าอย่างไร หรือควรจะมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

กล่าวโดยสรุป กระบวนการประเมินผลประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การวิเคราะห์แปลข้อมูล การประเมินผล การดำเนินการด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง วิธีการบริหารหรือวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการ วิธีการหรือกิจกรรมในการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผล การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณ

2. กระบวนการบริหารการศึกษาของ Russell T. Gregg

Gregg (1957 อ้างถึงใน วิทยุ โสธร, 2526: 210-211) ได้นำเอาความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทั้งในด้านการบริหารทั่วไปและการบริหารการศึกษา จำนวน 35 รายการ ของนักบริหารต่าง ๆ ซึ่งมีรายการดังต่อไปนี้

1. สำรวจความต้องการและความจำเป็นขององค์การหรือหน่วยงาน (recognizing needs)
2. สำรวจปัญหาที่เกี่ยวข้อง (exploring problems)
3. กำหนดหรือตั้งความมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (defining purposes) ให้แน่ชัด
4. สำรวจและแสวงหาทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน กำลังเงิน และวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นต้องใช้ (determining resources)
5. มีความคิดริเริ่มในการทำงานหรือปฏิบัติการ (initiating)
6. วางแผน (planning)
7. ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (involving people)
8. กำหนดนโยบาย (making policy)
9. แสวงหาข้อมูล (seeking information)
10. วางแนวปฏิบัติงาน (formulating courses of actions)
11. รวบรวมข้อมูล (collecting data)
12. แก้ปัญหา (solving problems)
13. กำหนดผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (predicting)
14. ตัดสินใจสั่งการ (decision-making)
15. กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ตามลำดับความสำคัญของงานแต่ละอย่าง (setting goals)
16. วางโครงสร้างของรูปแบบในการบริหารหน่วยงาน (organizing)
17. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร (determining roles)
18. มอบอำนาจหน้าที่กระจายให้แต่ละคนทำ (delegation)
19. แสวงหา (allocation) ทั้งกำลังคน เงิน และวัสดุครุภัณฑ์

20. ท่างบประมาณ (budgeting)
21. จัดสรรวัสดุต่าง ๆ ให้นักลากร (providing materials)
22. บริหารงานบุคคล (staffing)
23. ดำเนินงานตามแผน (implementing)
24. ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (utilizing resource)
25. สื่อสารติดต่อ (communication)
26. รายงาน (reporting)
27. บังคับบัญชา ดูแล สั่งการ (directing)
28. ควบคุมและนิเทศงาน (controlling and supervising)
29. ใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือจูงใจให้นักลากรปฏิบัติงาน (influencing)
30. กระตุ้นหรือเร่งรัด (stimulating)
31. ดูแลกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไปให้งานเดินด้วยดีตามแผน (overseeing)
32. ประสานงานให้ทุกหน่วยงานร่วมมือกัน (coordinating) ประเมินผลรวม
33. วัดผลย่อยเป็นระยะ ๆ (appraising)
34. ประเมินผลรวม (evaluation)
35. ตรวจสอบงาน โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปรากฏ กับแผนและ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่เดิมและหาทางแก้ไขปรับปรุง (reviewing)

จากนั้น Gregg ได้นำเอาความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาจากนักบริหารการศึกษาทั้ง 35 รายการมาวิเคราะห์ เพราะเห็นว่ามึหลายรายการซ้ำซ้อนกัน คงต่างกันเฉพาะรูปศัพท์เท่านั้น (ภิญโญ สาธร, 2526: 211) แล้วสรุปว่า ความจริงกระบวนการทั้งหมดมีตัวประกอบเพียง 7 ประการ คือ การตัดสินใจสั่งการ (decision making) การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การติดต่อสื่อสาร (communicating) การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (influencing) การประสานงาน (coordinating) และการประเมินผล (evaluating) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ

ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ (1957 อ้างถึงใน ภิญญา สาร, 2526: 212) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกทาง ๑ หนึ่ง จากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก

1.1 ขอบเขตการตัดสินใจสั่งการ Gregg (1957: 277) กล่าวถึงขอบเขตของการตัดสินใจสั่งการว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะทำการตัดสินใจสั่งการหรือไม่นั้น จำเป็นต้องสำรวจว่า การตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไรเสียก่อน ทำไมบางครั้งบางคนไม่เข้าร่วมในการตัดสินใจ แต่บางครั้งก็เข้าร่วมอย่างเต็มที่ เพื่อให้มองเห็นแจ่มชัดขึ้น จะต้องสำรวจดูว่าในโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลประเภทใดบ้างในโรงเรียนโดยทั่วไปจะประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้า หมวดวิชา ครูอาจารย์ คนงานภารโรง นักเรียน และบางครั้งก็มีศึกษานิเทศก์เข้ามาอยู่ร่วมด้วย เมื่อพิจารณาบุคลากรเหล่านี้ พอมองเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับฐานะ ตำแหน่ง ความคิด ความรู้สึกของบุคคลเหล่านี้ว่ามีกฎเกณฑ์และหลักการอย่างกว้าง ๆ ว่าใครควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ และใครควรเป็นผู้ตัดสินใจได้ซึ่งขอบข่ายมองออกได้ 2 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Framework) ในทางการศึกษา มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบลงมาตามสายงาน เช่น กระทรวงศึกษาธิการ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวง เป็นผู้กำหนดนโยบาย มีปลัดกระทรวงเป็นผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ และสั่งการถึงอธิบดีจากอธิบดีถึงผู้อำนวยการกอง จากผู้อำนวยการกองถึงผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษา อำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีการกำหนดไว้เป็นกฎหมายระเบียบข้อบังคับว่ามีอำนาจที่จะทำได้หรือไม่ มิฉะนั้นถ้าผิดพลาดก็อาจเป็นอันตรายต่อตนเองต่อบุคคล และหน่วยงานขึ้นมาได้ผู้บริหารเมื่อเข้ารับงานจำเป็นต้องศึกษากฎหมายและระเบียบข้อบังคับให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อช่วยให้การตัดสินใจสั่งการได้ถูกต้องรวดเร็วขึ้น และต้องระมัดระวังการเปลี่ยนแปลงของระเบียบปฏิบัติและกฎหมาย ผู้บริหารจะต้องศึกษาให้ทันกับเหตุการณ์ แต่บางครั้งก็อาศัยการตีความทางกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณญาณให้ดี

2. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Framework) การตัดสินใจสั่งการบางครั้งจะอาศัยเพียงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเดียวไม่ได้ บางครั้ง

จำเป็นต้องอาศัยคุณธรรมและค่านิยมของสังคมเป็นเครื่องตัดสินด้วย ผู้บริหารจึงควรจะศึกษาถึงแนวความคิด ความเชื่อ คุณธรรม และค่านิยมในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ถ้าหากไม่สนใจในคุณธรรมและค่านิยมของสังคมในชุมชนแล้ว อาจจะต้องเผชิญปัญหาต่าง ๆ อีกมาก เพราะการตัดสินใจสั่งการ จะต้องได้รับการยอมรับจากชุมชน ในสังคมประชาธิปไตย การตัดสินใจสั่งการจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาค การเคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล จริยธรรม ที่สร้างขึ้นในชุมชน ความรู้สึกแนวความเชื่อถือและความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นเกณฑ์พิจารณาก่อนการตัดสินใจ

1.2 ระดับการตัดสินใจ Gregg (1957: 227) กล่าวถึงระดับของการตัดสินใจสั่งการว่า ในวงการศึกษ ผู้ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูงสุด (Highest level) ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงานนโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลิกล้มหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ เจ้าของ ผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหารในด้านการศึกษา ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับกลาง (Second level) ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์จากระดับสูงสุดมาจำแนกตีความให้ละเอียดและวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแรงแจ้งงาน ประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับได้แก่ เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งจะมีสายงานทั้ง Line และ Staff

3. ระดับล่างสุด (Third level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง บุคคลเหล่านี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตน และมีเทคนิควิธีทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ พนักงาน คนงานภารโรง การตัดสินใจระดับนี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มากเหมือนสองระดับที่กล่าวมาแล้ว

การดำเนินงานจะได้ผลดีต่อเมื่อการตัดสินใจทั้ง 3 ระดับนี้ มีความสัมพันธ์กัน และได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น ๆ

1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ Gregg (1957: 278) กล่าวว่า ในสังคมประชาธิปไตยนั้น ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าผู้ที่ได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจสั่งการ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการด้วยเสมอ คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง จะไม่ตัดสินใจใด ๆ ไปตามลำพัง อย่างน้อยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้รับผลจากการตัดสินใจสั่งการนั้น มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอ ข้อมูลมาเพื่อพิจารณาประกอบการตัดสินใจสั่งการ การตัดสินใจจะต้องไม่เป็นของผู้เดียว แต่จะต้องเป็นการตัดสินใจ โดยความเห็นชอบของคณะบุคคล

โดยปกติเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจสั่งการ มี 2 ประเภท คือ

1. การกำหนดนโยบาย (Policy Formation)
2. การปฏิบัติตามนโยบาย (Policy Execution)

การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารนั้น อาจจะทำได้ทั้งสองประเภทดังกล่าว คือ

1. การกำหนดนโยบาย ทุกคนควรมีส่วนแสดงความคิดเห็นหรือซักถามเมื่อข้องใจ เพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกระเทือนคนส่วนใหญ่ จึงควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอแนะความคิดเห็นด้วย

2. การปฏิบัติตามนโยบาย ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคบลงไป โอกาสเช่นนี้ควรมอบให้แก่คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเฉพาะเรื่องเท่านั้นที่จะร่วมแสดงข้อคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัตินั้น แต่ละเรื่องต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเฉพาะผู้อื่นอาจให้ความเห็นได้ไม่ตรงทำให้เกิดความคิดไขว้เขวได้เช่น การวางนโยบายหรือวัตถุประสงค์ทั่วไปของโรงเรียนหนึ่ง ผู้บริหารอาจขอความเห็นจากชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อนำมาประมวลเป็นนโยบายกว้าง ๆ เมื่อจะมอบหมายให้ครูผู้สอนรับไปปฏิบัติ ผู้บริหารควรขอความเห็นเฉพาะจากครูอาจารย์ที่มีความรู้ โดยมีนโยบายที่กำหนดไว้แล้วอย่างกว้าง ๆ เป็น

แนวทางไม่ให้การสอนขัดกับนโยบาย และพยายามให้มีการนำนโยบายมาปฏิบัติจริงโดย การสอนผู้บริหารจะไม่ขอความเห็นผู้อื่นเกี่ยวกับรายละเอียดหรือเนื้อหา และวิธีสอนวิชาเหล่านั้น เพราะ เป็นงานเฉพาะของผู้ชำนาญ

การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจ แม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการของผู้บริหาร มิได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจสิ่งการขั้นสุดท้าย (Final Decision-making) และอำนาจในการเลือกผู้ที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ ยังอยู่ที่ผู้บริหาร ทุกประการ ในการนี้ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานให้ดีอย่าให้เข้าใจผิดว่า ผู้บริหารมอบอำนาจเต็มที่ให้ เป็นอันขาด และผู้บริหารควรจะได้คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ครูอาจารย์มิได้ต้องการที่จะมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทุกอย่าง และ มิได้คาดหวังว่าจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการทุกเรื่อง
2. หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ พยายามแยกให้ได้ว่าเรื่องใดควร จะตัดสินใจตามลำพัง เรื่องใดควรเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. บทบาทและหน้าที่ของครูอาจารย์ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหา

จากการกล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการพอจะสรุปได้ว่า การมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจสิ่งการ มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเพื่อการตัดสินใจสิ่งการจะได้ไม่ผิดพลาดและยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น โดยที่อำนาจ เด็ดขาดในการตัดสินใจสิ่งการขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร

1.4 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ Gregg (1957: 276) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ส่วนมากใช้วิธีการแก้ไขปัญหา (Problem solving) อย่างมีเหตุผลตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะตัดสินใจให้ดี ผู้บริหารต้องทราบถึงเหตุและผลในการตัดสินใจสั่งการนั้น
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้น
3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้แล้วโดยละเอียด
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ควรช่วยให้มองเห็นทางเลือกหลายทางที่จะทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านี้ออกมาให้ชัดเจน พร้อมทั้งจะเลือกได้เมื่อตัดสินใจ
5. ประเมินคุณค่าของทางเลือกที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือผลดี ผลเสียเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
6. ขั้นสุดท้าย เลือกทางเลือกที่คิดว่าจะมีผลดีตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุดเท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริง

2. การวางแผน

2.1 ความหมายของการวางแผน Gregg (1957: 281) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเตรียมการอย่างรอบคอบ สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตการวางแผนมีความหมายต่อการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ในการวางแผนนั้นจะต้องตอบปัญหาต่อไปนี้ให้ได้ คือ

1. แผนการนี้มีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้สำเร็จ
2. จะใช้วิธีการอย่างไร

การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนแล้ว ยากที่กิจกรรมทุกชนิดจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและยากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การวางแผนช่วยให้ทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้มีการประสานงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งกัน การวางแผนจึงเป็นตัวการ ที่จำเป็นอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร

ในการวางแผนจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่

1. การจำกัดและขยายความ ความมุ่งหมายและขอบเขตของการปฏิบัติงาน
2. การสำรวจหรือค้นคว้าวิจัยเพื่อให้ทราบสภาพอันแท้จริงที่จะมีส่วนทำให้การปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จ
3. การวิเคราะห์เพื่อทราบความหมายของข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการทำนายผลอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายได้รับความสำเร็จ
4. การตัดสินใจสั่งการเพื่อวางแผนการปฏิบัติต่าง ๆ ตามกระบวนการที่ได้กำหนดความมุ่งหมาย สำรวจข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวแล้ว
5. ระยะเวลาของแผน
6. ปัจจัยในการบริหารเพื่อให้การวางแผนบรรลุผลสำเร็จ

2.2 การมีส่วนร่วมในการวางแผน Gregg (1957: 277) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนว่า ในสังคมประชาธิปไตย บุคคลหลายฝ่ายจะมีโอกาสเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในการวางแผนการศึกษาตลอดจนแผนงานระดับชาติ แผนงานระดับภูมิภาคและแผนงานระดับท้องถิ่น ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วม กับหน้าที่ฝ่ายการศึกษา แต่ในด้านเทคนิคของแผนการศึกษานั้น ควรจะพัฒนาโดยเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะคณะกรรมการควรรับความเห็นจากประชาชนเฉพาะวัตถุประสงค์ทั่วไป และนโยบายกว้าง ๆ

การวางแผนที่ดีควรอาศัยผลของการวิจัยเป็นหลัก แต่การวางแผนที่รวบรัดนั้น มักใช้เฉพาะข้อมูลเท่าที่มีอยู่ และเท่าที่พอจะหาได้โดยสะดวกเพียงอย่างเดียว

นอกจากผลการวิจัยต่าง ๆ แล้ว คำแนะนำและความคิดเห็นจากบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องถือเป็นสิ่งจำเป็นของฝ่ายวางแผนทั้งสิ้น ที่ปรึกษาของคณะกรรมการวางแผนและผู้อำนวยการเฉพาะ ก็ควรให้เข้ามามีส่วนร่วม

ในการวางแผน ผู้บริหารควรจะได้ให้กำลังใจและสนับสนุนการดำเนินงานของ คณะกรรมการวางแผน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในการทำงาน

2.3 กระบวนการวางแผน Gregg (1957: 282) กล่าวว่า ในการวางแผนควร ดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและของงานที่จะปฏิบัติ โดยอาศัยความจำเป็น หรือความต้องการทางการศึกษาเป็นหลัก

2. สืบรวจสถานภาพปัจจุบันของการศึกษาในชุมชนที่จะวางแผนนั้น

3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละโรงเรียน

4. กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

5. นำแผนให้ไปสู่ภาคปฏิบัติ

6. วัดและประเมินผลการปฏิบัติตามโครงการและแผนเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลา

ในการปฏิบัติงานตามแผน

7. ปรับปรุงแผน โดยอาศัยผลของการวัดและประเมินผลที่จัดทำทุกระยะ เป็นแนวทาง

3. การจัดองค์การ

3.1 ความหมายของการจัดองค์การ Gregg (1957: 287) ให้ความหมาย ของการจัดองค์การว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การจัดองค์การ และการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล หรือตำแหน่งให้แน่นอนชัดเจน การจัดองค์การจะ ช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ถ้าการจัดองค์การและการกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงานไม่เรียบร้อยไม่ชัดเจน การระดมกำลังเพื่อให้งานสำเร็จย่อมอยากที่จะทำได้อย่างรัดกุมฉะนั้น การจัดองค์การ หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การมอบหมายงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบประจำบุคคล การจัดระเบียบการบังคับบัญชาในหน่วยงาน โดยปกติองค์การจะอยู่ได้ด้วยการติดต่อสื่อสาร เข้าใจกันทุกคนที่ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบที่วางไว้เพื่อให้

บรรลุตามเป้าหมายตรงตามความต้องการ ระบบบริหารภายในองค์การจะต้องมีระเบียบแบบแผน

3.2 การจัดโครงสร้างขององค์การ Gregg (1957: 287-288) ได้กล่าวถึงการจัดโครงสร้างขององค์การว่า องค์การต้องจัดให้มีเส้นทางเสนอเรื่อง หรือสายงานที่จะสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกหน่วยงานย่อยให้มีการประสานงานและการควบคุมงานสะดวก มีวิธีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่เมื่อมีสิ่งบกพร่อง ด้วยเหตุนี้้องค์การจึงต้องวางโครงสร้างของหน่วยงาน (Organization Structure) ให้เป็นระเบียบแน่นอน มีการจัดทำแผนภูมิของหน่วยงาน (Organization Chart) แสดงสายงานของอำนาจหน้าที่

แผนภูมิของหน่วยงานมักไม่บอกสิ่งใดเกี่ยวกับแสดงความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ และเส้นทางติดต่อสื่อสารประสานงานกันให้เข้าใจตัวบุคคลที่ประจำตำแหน่งหรือประจำหน่วยงานย่อยตามสายงานต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้้องค์การบางแห่งจึงมีแผนภูมิของหน่วยงาน แต่การดำเนินงานมิได้เป็นไปตามสายงานที่เขียนไว้ เพราะในระหว่างปฏิบัติจริงตัวบุคคลซึ่ง รู้จักคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัวมักจะลัดหรืออ้อมสายงานการติดต่อสื่อสารมิได้เป็นไปตามลำดับอำนาจหน้าที่และตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล องค์การตามแบบหรือองค์การรูปนัย (Formal Organization) จึงมักจะกลายเป็นองค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย (Informal Organization) ไปในที่สุด

องค์การนอกแบบจะเกิดขึ้นในองค์การตามแบบเสมอ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ผู้บริหารต้องยอมรับว่าองค์การนอกแบบนี้จะไม่เป็นอันตรายต่อองค์การตามแบบ แต่เป็นการส่งเสริมและมีประโยชน์ต่อองค์การตามแบบช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจสั่งการได้ถูกต้อง กลุ่มบุคคลที่มีความสนใจและสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการนี้จะมีผลต่อการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้เข้าใจความต้องการของกลุ่มด้วย

การกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในโรงเรียน

มีหลักการสำคัญที่ควรคำนึงอยู่

6 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสรับผิดชอบมากที่สุด และมีอิสระในการปฏิบัติงานมากที่สุด

2. โครงสร้างของสายการบังคับบัญชา (hierarchical structure) ควรเป็นไปในทางราบ (flat) ให้มากที่สุด หมายความว่า สายการบังคับบัญชาไม่ควรตามลำดับชั้นลงในรูปแบบตั้ง (vertical) มากเกินไป จนเป็นเหตุให้ฝ่ายปฏิบัติขาดอำนาจในการตัดสินใจ ทั้งในด้านนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และมีโอกาสส่งตัวแทนเข้าพบ เพื่อปรึกษาหารือหรือเข้าร่วมวางแผนกำหนดนโยบายกับผู้บริหารโดยตรงให้มากที่สุด

3. การกำหนดนโยบายการศึกษาทุกระดับ ควรมีบุคลากรทุกระดับเข้าร่วมให้มากที่สุด ควรมีคณะกรรมการของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพื่อให้โอกาสบุคลากรเข้าร่วมกำหนดนโยบายตามเกณฑ์นี้ได้มากขึ้น

4. จัดตั้งคณะกรรมการย่อย หรืออนุกรรมการรับผิดชอบงานโดยให้ครูอาจารย์อยู่ในคณะกรรมการย่อยเหล่านี้ด้วย

5. ควรมีคณะกรรมการกลางประสานงานกลุ่มโรงเรียน มีหน้าที่วางแผนและประสานงาน

6. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการรับผิดชอบบริการพิเศษต่างๆ เพื่อช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติการหรือครู คณะกรรมการดังกล่าวไม่ควรแต่งตั้งตามลักษณะตำแหน่งที่มีอำนาจบังคับบัญชาแต่ควรแต่งตั้งจากตัวบุคคลโดยอาศัยความสามารถและประสบการณ์ เป็นหลัก

4. การติดต่อสื่อสาร

4.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร Gregg (1957: 294-296) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารหรือการเสนอรายงาน หมายถึง กระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่ง (Directions) ข่าว (Information) ความคิด (Ideas) คำอธิบาย (Explanation) และคำถาม (Questions) จากบุคคลไปถึงบุคคล หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง การสื่อสาร

เป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าขาดการติดต่อสื่อสาร องค์การจะไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

4.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร Gregg (1957: 294) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าขาดการติดต่อสื่อสาร องค์การหรือหน่วยงานจะไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

4.3 ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร Gregg (1957: 296-298) กล่าวถึง ลักษณะของการติดต่อสื่อสารว่าแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบเสนอขึ้นไปเบื้องบน (Upward communication)
2. การติดต่อสื่อสารแบบเสนอไปยั้งระดับเดียวกัน (Horizontal communication)
3. การติดต่อสื่อสารแบบเสนอไปเบื้องล่าง (Downward communication)

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร Gregg (1957 อ้างถึงใน วิทยุ สาร, 2526: 217) กล่าวว่า เป็นการกำหนดลักษณะ ผู้ส่งสาร สารของสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ผู้รับสาร และปฏิกิริยาตอบ การตอบสนอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ

5.1 ความหมายของการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ Gregg(1957: 302) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีอำนาจหรือมีอิทธิพลที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ

5.2 วิธีการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ Gregg (1957: 302) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารอาจใช้วิธีการจูงใจ ดังต่อไปนี้

1. อธิบายเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานให้ฟังจนเป็นที่น่าเชื่อถือแก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. เน้นความสำคัญของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้ผู้รับงานเกิดความภาคภูมิใจและทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือบุคคลที่รับงานไปปฏิบัติ

3. ชี้ให้เห็นความสำคัญของประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะมีส่วนทำให้งานสำเร็จได้มาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันปฏิบัติงาน
4. ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนรับทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มากที่สุด
5. สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน
6. ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่มีประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการเป็นประจำเพื่อให้ทราบวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
8. ใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ วางตนให้เหมาะสมกับความเป็นผู้นำ
9. ตัดสินใจสั่งการอย่างฉับพลัน เมื่อจำเป็นจะต้องทำการตัดสินใจสั่งการ

6. การประสานงาน

6.1 ความหมายของการประสานงาน Gregg (1957: 307-308) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัสดุ ทรัพยากรทั้งหลาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

6.2 หลักในการประสานงาน Gregg(1957: 311) กล่าวว่า การประสานงานที่จะได้รับความสะดวก ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง

1. โครงสร้างของการบริหารที่มีระเบียบแบบแผนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงานการบังคับบัญชาและสายการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย
3. มีนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้
4. ระบบการเสนอรายงาน เป็นระบบตามแบบ (formal) ซึ่งยึดหลักปฏิบัติได้แน่นอน

5. มีบุคลากรประสานงาน ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถสูง
6. มีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายต่าง ๆ ประชุมกันเป็นประจำ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการพบปะทำความเข้าใจกันอยู่เสมอ
7. มีคณะกรรมการครูรับผิดชอบงาน รับผิดชอบที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
8. เขียนโครงการและวิธีทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ
9. มีหนังสือชี้แจงเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรอย่างชัดเจน
10. มีคู่มือครูประจำโรงเรียนเพื่อให้ครูรู้หน้าที่และรู้จักโรงเรียนดี
11. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบ สามารถค้นได้สะดวก
12. ผู้ร่วมงานมีโอกาสสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
13. การใช้อำนาจหน้าที่เป็นไปด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม

7. การประเมินผล

7.1 ความหมายของการประเมินผล Gregg (1957: 311) กล่าวว่า การประเมินผลคือการตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

7.2 กระบวนการของการประเมินผล Gregg (1957: 312) กล่าวถึง กระบวนการประเมินผลไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้แน่นอนว่าต้องการประเมินผลอะไรบ้าง เช่น ต้องการประเมินว่าครูอาจารย์มีความรู้ความเข้าใจวัตถุประสงค์ทั่วไปและเฉพาะวิชาในหลักสูตรเพียงใด ใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ ได้ดีเพียงใด ผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอย่างไร อาคารสถานที่บริเวณ เครื่องมือ อุปกรณ์มีพร้อมเพียงใด ระบบติดต่อสื่อสารภายใน โรงเรียนเป็นอย่างไร เหล่านี้เป็นต้น

2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผล

3. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีคัดเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผล

4. วิเคราะห์และแปลผลของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Gregg ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะตัดสินใจสั่งการ การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลเพื่อพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทาง การประเมินคุณค่าของทางเลือกด้วยเหตุผลที่มีอยู่ การเลือกทางเลือกที่ดีและตรงตามเป้าหมาย

2. การวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและของงานที่ปฏิบัติการสำรวจสภาพปัจจุบันของการศึกษาในชุมชนที่จะวางแผนการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละโรงเรียน การกำหนดแนวทางและวิธีดำเนินงานที่จำเป็น การนำแผนไปสู่ภาคปฏิบัติการวัดและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเป็นระยะ ๆ การปรับปรุงแผนโดยอาศัยผลของการประเมินผลที่จัดทำเป็นแนวทาง

3. การจัดองค์การ เป็นการวางโครงสร้างของหน่วยงานให้เป็นระเบียบ มีการจัดทำแผนภูมิของหน่วยงานแสดงสายงานของอำนาจหน้าที่เพื่อให้มีการประสานงานและควบคุมงานได้สะดวก การประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

4. การติดต่อสื่อสาร เป็นการกำหนดลักษณะ ผู้ส่งสาร สารของสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ผู้รับสาร และปฏิกริยาการตอบสนอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ เป็นการอธิบายงาน เน้นความสำคัญของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ให้เห็นความสำคัญของประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ มีการพัฒนาบุคลากร การใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์

6. การประสานงาน เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีระเบียบแบบแผน มีแผนภูมิสายการบังคับบัญชา การกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ

เป็นลายลักษณ์อักษร มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานการจัดให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสสร้างสรรค์กัน
นอกเวลาปฏิบัติงาน

7. การประเมินผล เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล
การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ การวิเคราะห์และแปลผลของ
ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้

3. การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1 ความหมายของการมัธยมศึกษา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 กล่าวว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษา
แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษามุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียน
ได้พัฒนา คุณธรรม ความรู้ ความสามารถและทักษะ ต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียน
ได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการ และวิชาชีพ
ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบกิจการงานและอาชีพ ตามควรแก่วัย

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษามุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียน
ได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดม
ศึกษา หรือเพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบกิจการงานและอาชีพที่ตนถนัด ทั้งอาชีพอิสระ และ
รับจ้าง ร่วมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น
สำหรับการประกอบกิจการงานและอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข

Good (1959: 491) ได้ให้ความหมายของการมัธยมศึกษาว่า หมายถึง การศึกษา
ที่จัดวางแผนไว้ให้เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 12-17 ปี ให้มีโอกาสศึกษาโดยเน้นหนักให้เป็น
เครื่องมือในการศึกษา ค้นคว้า แสดงออก และทำความเข้าใจกับสภาพความจริงของชีวิต

และเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาทัศนคติในการคิดค้นนิสัยและสาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสังคม ร่างกาย และสติปัญญา

ปฏิญญา สาธ (2528: 151-152) ได้กล่าวว่า การมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาระดับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี ในตอนต้นให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนกลุ่มวิชาการและวิชาชีพตามความถนัดและความสนใจอย่างกว้างขวางในตอนปลายให้ผู้เรียนได้เน้นการเรียนกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะยึดเป็นอาชีพต่อไป

กล่าวโดยสรุป การมัธยมศึกษา หมายถึงการจัดการศึกษาในระดับระหว่างการประถมศึกษากับอุดมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาตามความสนใจ เพื่อให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้ ไปประกอบอาชีพที่เหมาะสม หรือไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

3.2 ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียน

ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2538: 10) ได้กล่าวถึงเอกสารของกรมสามัญศึกษา ซึ่งได้กำหนดขอบข่ายและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามนโยบายและแผนงาน พ.ศ. 2533 โดยแบ่งออกเป็น 6 งาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานปกครอง
3. การบริหารงานธุรการ
4. การบริหารงานบริการ
5. การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
6. การบริหารทั่วไป

ภิญโญ สาธร (2519: 45) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารโรงเรียนไว้ 7 ประการ คือ

1. งานการสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร
2. งานบริหารกิจการนักเรียน
3. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
4. งานบริหารบุคลากรในโรงเรียน
5. งานอาคารสถานที่และบริเวณ
6. งานจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน
7. การบริหารการเงิน และธุรการต่าง ๆ

อุทัย ธรรมเดโช (2531: 75) ได้สรุปงานของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารบุคคลทางการศึกษา
3. การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชีพัสดุและบริการ
4. การบริหารกิจการนักเรียน
5. การบริการชุมชน

กล่าวโดยสรุป จากขอบข่ายการบริหารโรงเรียนที่นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งไว้ จะมีความแตกต่างกันบ้างในชื่อเรียก แต่เนื้อหานั้นจะมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกันโดยทั่วไปซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. งานวิชาการ หรืองานด้านการสอนและหลักสูตร
2. งานปกครอง หรืองานกิจการนักเรียน
3. งานธุรการ ครอบคลุมงานบริหารทั่วไป
4. งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
5. งานบริการ ครอบคลุมงานโรงเรียนกับชุมชน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรัชย์ เทียนขาว (2526: ๓) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการตัดสินใจสิ่งการนั้น ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากส่วนด้านการวางแผนนั้นปฏิบัติในระดับมากทุกเรื่องคือมีการส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน จัดให้มีการทำแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปีจัดให้มีการวางแผนพัฒนาด้านวิชาการพัฒนาด้านอาคารสถานที่และวางแผนกำลังคนในโรงเรียน สำหรับด้านการจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงานและด้านการประเมินผลนั้น การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

นิคม อรรถอำนวย (2532: ๗) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูอาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่า การดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผลรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าได้ปฏิบัติกันอยู่ในระดับมาก แต่ครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่าได้ปฏิบัติกันอยู่ในระดับปานกลาง และการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 6 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการหรือการกระตุ้น การประสานงาน การควบคุมงานหรือการประเมินผล และการตัดสินใจ

รวีวรรณ อินทรักษา (2533: ๖) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนครอบคลุมทั้ง 6 งาน โดยผู้บริหารและครูอาจารย์ร่วมกันจัดทำแผนที่จัดทำมากที่สุด คือ แผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ พิจารณาจากสภาพปัจจุบันและผลการประเมินและโครงการปีที่ผ่านมา การจัดตั้งงบประมาณพิจารณาให้ตามความจำเป็นและเหมาะสมทุกโรงเรียนเขียนโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการติดต่อ

ตามสายงานการบังคับบัญชา และแจ้งข่าวสารโดยเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เสนอความคิดเห็นได้ ผู้บริหารเลือกบุคลากรเข้ารับผิดชอบงานตามความถนัด ความสนใจ ความสามารถและประสบการณ์ ส่งเสริมให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพ จัดสวัสดิการดูแลเรื่องความปลอดภัยและทรัพย์สิน ผู้บริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้คำแนะนำก่อนลงมือปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา ผู้บริหารประสานงานภายในกับบุคลากรโดยตรง การประสานงานภายนอกผู้บริหารดำเนินการร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์โรงเรียน ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงาน 3 วิธี คือ ใช้การรายงาน การนิเทศภายในแก้ไขความบกพร่อง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ ขาดข้อมูลและข่าวสารในการจัดทำแผน ขาดการชี้แจงรายละเอียดให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ขาดงบประมาณในการไปอบรมและจัดสวัสดิการ บุคลากรมีไม่เพียงพอ การประสานงานภายนอกทำได้ไม่ทั่วถึงและการรายงานไม่ชัดเจนจากการสอบถาม ครู-อาจารย์ กระบวนการบริหารงานทั้ง 5 ชั้นของผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

อมร อนันตรักษ์ (2535: ง) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผล ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยที่สุดทุกข้อและทุกด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อ สื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผล