บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารโรงเรียนและผลการประเมินคุณภาพภายนอก ด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำการศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร แนวคิดการจัดการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การบริหารและกระบวนการบริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549 – 2553)

- วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)
- วิธีการและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารและกระบวนการบริหารโรงเรียน

ความหมายของการบริหาร

นักการศึกษาและนักบริหารให้ความหมายของคำว่า “การบริการ” ไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้

อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 39) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2539 : 1) เห็นพ้องกันว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน (Method)

กล่าวโดยสรุป การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารโรงเรียน

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่างๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 75) กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนว่า การบริหารโรงเรียนนั้นเราเพ่งเล็งถึงการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ซึ่งถือว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่งอันมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตัวนักเรียนเป็นสำคัญ และผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อภารกิจในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องทำการบริหารโรงเรียนนั้นให้เป็นไปตามจุดหมายที่กำหนดไว้โดยแน่ชัด

ภิญโญ สาธร (2526 : 365) กล่าวว่า โรงเรียนประถมศึกษาถือเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญ เพราะเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญและมีบทบาทในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำเป็นที่จะต้องรับผิดชอบในการพัฒนาประชากรของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทย ซึ่งมีประชากรส่วนใหญ่ของประเทศผ่านการศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเดียว ถ้าโรงเรียนประถมศึกษาขาดประสิทธิภาพประชากรส่วนใหญ่ของประเทศก็พลอยขาดประสิทธิภาพไปด้วย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 2-5) ได้เสนอแนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยงานปฏิบัติ และผลการจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใด ดูผลที่เกิดขึ้นจากโรงเรียน

2. ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ จัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมาย ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั่นคือ มีคุณภาพทั้งทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสุขภาพอนามัยที่ดี

3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ฯลฯ แต่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ดังนั้น บุคคลที่สำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน

4. การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี และคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนจนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

5. งานการบริหารโรงเรียนมีหลายงาน แต่จะครอบคลุมงาน 6 งานด้วยกัน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

6. ในบรรดางานบริหารทั้ง 6 งานนั้น งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่นเป็นงานเสริมและสนับสนุนให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้น

7. ในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ

8. ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนที่สำคัญๆ อย่างน้อย 4 อย่าง คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการ ทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

ดังนั้น ในการบริหารโรงเรียน จึงจำเป็นต้องสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างภารกิจของโรงเรียนและบุคคลผู้ทำงาน ทำอย่างไรจึงจะให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและในขณะเดียวกันผู้ที่ทำงานนั้นก็มีความสุขในการทำงานด้วย นั่นคือ ได้ทั้งงานและน้ำใจของบุคคลผู้ทำงานนั่นเอง

9. การบริหารงานทั้ง 6 งาน ของโรงเรียนจะดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารงานอย่างน้อย 4 ขั้นตอนด้วยเสมอ กล่าวคือ

9.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

9.2 การวางแผน

9.3 การดำเนินการตามแผน

9.4 การประเมินผล

10. ทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะในด้านเทคนิควิธี ในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับระดับและปริมาณของงานในหน้าที่เป็นสำคัญ

11. การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

11.1 ยึดภารกิจและจุดประสงค์หลักของโรงเรียนเป็นสำคัญ นั่นคือ คุณภาพของนักเรียนที่กำหนดไว้ในจุดหมายของหลักสูตร กิจกรรมใดที่โรงเรียนจัดขึ้นต้องมุ่งประโยชน์ที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ

11.2 การที่โรงเรียนจะบรรลุภารกิจหลักได้ดีนั้นย่อมต้องอาศัยการวางแผนที่มีระบบและการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การวางแผนการบริหารงานที่ดีย่อมหมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หลักไปแล้วกึ่งหนึ่ง

11.3 การวางแผนการบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งานดังกล่าวแล้ว โดยยึดงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนส่งเสริมให้งานวิชาการบรรลุจุดหมายได้ดียิ่งขึ้น

11.4 การดำเนินงานแต่ละงานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้ใช้กระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล

ทั้งนี้การดำเนินดังกล่าวจะเป็นไปได้ด้วยดี จำเป็นต้องอาศัย

1. คุณธรรมที่ดีและการเป็นผู้นำของผู้บริหาร
2. บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร นั่นคือ ใช้กระบวนการกลุ่มในการบริหาร
3. การใช้เทคนิคการนิเทศ การควบคุมกำกับ ติดตาม และการประเมินผลอย่างเหมาะสมของผู้บริหาร
4. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
5. มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน
6. การใช้ภาวะผู้นำในโรงเรียน
7. เทคนิคการนำการประชุม
8. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
9. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน

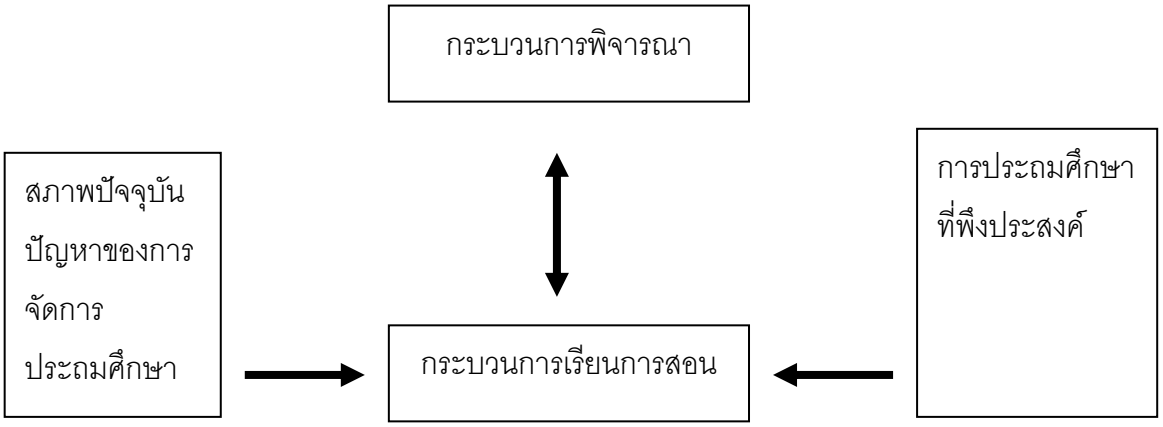
12. การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพ คือ บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ต้องอาศัยกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ

12.1 กระบวนการบริหาร

12.2 กระบวนการเรียนการสอน

12.3 กระบวนการนิเทศการศึกษา

รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 14)

ขอบข่ายของโรงเรียน

นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ได้แบ่งขอบข่ายของโรงเรียนไว้ ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2524 : 446) ได้แบ่งงานโรงเรียนออกเป็น 7 งาน ดังนี้

1. งานการสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร
2. การบริหารกิจกรรมนักเรียน
3. การสัมพันธ์กับชุมชน
4. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน
5. การบริหารอาคารสถานที่และบริเวณ
6. การจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน

7. การบริหารการเงินและธุรการต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 2) ได้แบ่งงานของโรงเรียนออกเป็น 6 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจกรรมนักเรียน
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาข้างต้น มีแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของโรงเรียนในลักษณะใกล้เคียงกัน ในขณะที่แนวคิดการแบ่งขอบข่ายงานของโรงเรียนออกเป็น 6 งาน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และได้มีการใช้ขอบข่ายงานดังกล่าวในการบริหารโรงเรียนเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

ความหมายของกระบวนการบริหาร

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

สุวกิจ ศรีปัดลา (2533 : 66) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง ขั้นตอนของการทำงาน ตามกิจกรรมต่างๆ เป็นลำดับ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ได้ผลงานตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 39) กล่าวถึง กระบวนการบริหารว่าเป็นแนวทางเทคนิค หรือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 29) กล่าวถึง กระบวนการบริหารว่า มีความหมายเดียวกับ ภารกิจ หรือ บทบาทหน้าที่ (function of administrator) เป็นสิ่งที่ต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหาร คือ วิธีที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ขอบข่ายของกระบวนการบริหาร

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายของกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ฟาโยล (Fayol, 1916, อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 30) ได้แบ่งหน้าที่และขั้นตอนของการบริหาร เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การบังคับบัญชา (commanding)
4. การประสานงาน (coordinating)
5. การควบคุมงาน (controlling)

กูลิค (Gulick, 1937, อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534 : 40) กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่เรียกโดยย่อว่า POSDCoRB ประกอบด้วย

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การบริหารงานบุคคล (staffing)
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (directing)
5. การประสานงาน (coordinating)
6. การรายงาน (reporting)
7. การจัดงบประมาณ (budgeting)

กระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักการศึกษาและนักบริหารทั้งในอดีตและปัจจุบันประกอบกับการบริหารโรงเรียนในปัจจุบันเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและการจูงใจ ตัวแปรเหล่านี้มีคุณค่าควรแก่การศึกษา ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงได้มุ่งศึกษากระบวนการบริหาร ดังนี้

การตัดสินใจสั่งการ (decision making)

1. ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกทางๆ หนึ่ง จากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นจำนวนมาก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 119) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใด ปัญหาหนึ่ง แม้ว่าการ

ตัดสินใจในการบริหารจะไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดที่การตัดสินใจ เพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจึงจะตัดสินใจ และเมื่อตัดสินใจแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

กวี วงศ์พุฒ (2539 : 61) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจาก ทางเลือกหลายๆ ทาง ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความสำคัญของการตัดสินใจ

ชวนชม ชินะตังกูร (2524 : 6) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหาร และพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 83) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวการณ์เป็นผู้นำในทางการบริหารอย่างมาก จนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายๆ ครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ขององค์การ

3. ขอบเขตของการตัดสินใจสั่งการ

ขอบเขตของการตัดสินใจสั่งการว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะทำการตัดสินใจสั่งการหรือไม่นั้น จำเป็นต้องสำรวจว่า การตัดสินใจสั่งการต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างไรเสียก่อน ทำไมบางครั้งบางคนไม่เข้าร่วมในการตัดสินใจ แต่บางครั้งก็เข้าร่วมอย่างเต็มที่ เพื่อให้มองเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จะต้องสำรวจดูว่าในโรงเรียน ประกอบด้วยบุคคลประเภทใดบ้าง ในโรงเรียนโดยทั่วไปจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า หมวดวิชา ครูอาจารย์ คนงานภารโรง นักเรียน และบางครั้งก็มี ศึกษานิเทศก์ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เมื่อพิจารณาถึงบุคคลเหล่านี้พอจะมองเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวพันกับฐานะ ตำแหน่ง ความคิด ความรู้สึกของบุคคลเหล่านี้ว่ามีกฎเกณฑ์ และหลักการอย่างกว้างๆ ว่าใครควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ และใครควรเป็นผู้ตัดสินใจได้ โดยมีขอบข่าย 2 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (the legal framework) ในทางการศึกษา มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายงาน เช่น กระทรวงศึกษาธิการ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย

มีปลัดกระทรวงเป็นผู้รับนโยบาย มาปฏิบัติ และสั่งการมาที่อธิบดี จากอธิบดีถึงผู้อำนวยการกอง เป็นลำดับมาจนถึงผู้บริหารโรงเรียน อำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มีการกำหนดไว้เป็น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่ามีอำนาจที่จะกระทำได้หรือไม่ มิฉะนั้นถ้าผิดพลาดก็อาจจะเป็น อันตรายต่อตนเองและหน่วยงานได้ ผู้บริหารเมื่อเข้ารับงานจำเป็นต้องศึกษากฎหมาย และ ระเบียบข้อบังคับให้ละเอียดถ่องแท้เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วขึ้น และต้อง ระมัดระวังการเปลี่ยนแปลงของระเบียบปฏิบัติและกฎหมาย ผู้บริหารจะต้องศึกษาให้ทันกับ เหตุการณ์ แต่บางครั้งก็อาศัยการตีความกฎหมาย หรือ ระเบียบปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องใช้ วิจารณญาณให้ดี

2. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (the social framework) การ ตัดสินใจสั่งการบางครั้งจะอาศัยเพียงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเดียวไม่ได้ บางครั้ง จำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม และค่านิยมของสังคมเป็นเครื่องตัดสิน ผู้บริหารจึงควรศึกษา แนวความคิด ความเชื่อ คุณธรรม และค่านิยมในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ หากไม่ใส่ใจในคุณธรรม หรือค่านิยม ของชุมชน อาจต้องเผชิญปัญหาการยอมรับจากชุมชน ในสังคมประชาธิปไตย การ ตัดสินใจ สั่งการจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาค เคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล จริยธรรมที่ ชุมชนสร้างขึ้น ความรู้สึก แนวความเชื่อ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นเกณฑ์พิจารณาในการ ตัดสินใจ

4. ระดับของการตัดสินใจ

ระดับของการตัดสินใจสั่งการว่า ในวงการศึกษา มีผู้ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการ 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูงสุด (highest level) ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลิกล้ม หรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหาร คือ คณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ เจ้าของ ผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหาร

2. ระดับกลาง (second level) ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญาวัตถุประสงค์จากระดับสูงสุดมาจำแนกตีความให้ละเอียด และการวางแนวทางเพื่อความ สะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับนโยบาย ระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแจงงาน ประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ แต่ ละระดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตร และบุคลากรฝ่ายการศึกษา ระดับผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งจะมีสายงานทั้ง line และ staff

3. ระดับล่างสุด (third level) ได้แก่การตัดสินใจสั่งการของผู้ที่รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหารมาปฏิบัติ คือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง บุคคลเหล่านี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตน และมีเทคนิควิธีทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ พนักงาน คนงานภารโรง การตัดสินใจระดับนี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มากเหมือนสองระดับที่กล่าวแล้ว

การดำเนินงานจะได้ผลดีต่อเมื่อการตัดสินใจทั้ง 3 ระดับนี้ มีความสัมพันธ์กันและได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินนั้นๆ

5. กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

กระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารว่า ส่วนมาก ใช้วิธีการแก้ไขปัญหา (problem solving) อย่างมีเหตุผลตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่ตัดสินใจให้ดี ผู้บริหารต้องทราบถึงเหตุและผลในการตัดสินใจสั่งการนั้น

2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้น

3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมไว้โดยละเอียด

4. การวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยให้มองเห็นทางเลือกหลายทางที่จะทำได้ แล้วจึงประมวลทางเลือกเหล่านี้ออกมาให้ชัดเจน พร้อมที่จะเลือกได้เมื่อตัดสินใจ

5. ประเมินคุณค่าของทางเลือกที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือผลดีผลเสียเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

6. การนำทางเลือกในการแก้ปัญหาไปปฏิบัติให้บรรลุผลและมีการควบคุม (implementation and control)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 174 – 178) ได้กำหนดกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา

2. การค้นคว้ารวบรวมและกลั่นกรองข่าวสารข้อมูลต่างๆ

3. การกำหนดทางเลือก

4. การประเมินทางเลือก

5. การตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด

อำไพ อินทรีประเสริฐ (2542 : 250 – 253) แบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นระบุปัญหา
2. ขั้นวิเคราะห์ปัญหา
3. ขั้นแสวงหาวิธีการ
4. ขั้นพิจารณาทางเลือก
5. ขั้นตัดสินใจ
6. ขั้นปฏิบัติการ
7. ขั้นติดตามประเมินผล

6. เทคนิคการตัดสินใจ

อำไพ อินทรีประเสริฐ (2542 : 255 – 256) ได้เสนอเทคนิคการตัดสินใจ 4 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์และดุลพินิจ (experience and judgment) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่ง เพราะไม่มีหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว เป็นการนำเอาประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมาแล้วในอดีตหรือดุลพินิจส่วนตัวเข้ามาใช้ในการตัดสินใจ โดยคิดว่าเหมาะสมที่สุดแล้ว ตัวอย่างการตัดสินใจประเภทนี้ ได้แก่ คำพิพากษาของศาลที่ยึดแนวทางคำพิพากษาครั้งที่ผ่านมาในอดีตเป็นแนวทางในการตัดสินใจในเรื่องที่หาข้อยุติทางกฎหมายไม่ได้ หรือการลงโทษนักเรียนโดยใช้ดุลพินิจส่วนตัว ซึ่งอาจเกิดจากโทสะหรือโมหะก็ได้

2. การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (rational decision making) เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอน โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วย แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1 การตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า คือการตัดสินใจที่เป็นไปได้ตามขั้นตอนการดำเนินงาน กฎระเบียบและนโยบาย ซึ่งได้กำหนดทางเลือกและชี้ให้เห็นแนวทางการตัดสินใจอยู่แล้ว เช่นการอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน การอนุญาตให้เดินทางไปทัศนศึกษา การลงโทษผู้กระทำความผิด หรือการจัดทำโครงการประชุมสัมมนา เป็นต้น

2.2 การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า คือการตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับปัญหาหรือเรื่องที่ไม่ใช่นโยบายหรือขั้นตอนการทำงานตามปกติ แต่เป็นเรื่องพิเศษหรือเรื่องซับซ้อนต้องอาศัยความสามารถหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อหาทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหา เช่น ปัญหาน้ำท่วมฉับพลัน ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรวดเร็ว หรือปัญหานักเรียนตีกัน เป็นต้น ตัวอย่างการแก้ปัญหาเชิงความคิดสร้างสรรค์ที่ปรากฏให้เห็น คือ การแก้ปัญหานักศึกษาอาชีวศึกษาสองสถาบันทะเลาะวิวาทและทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน โดยที่สถาบันการศึกษาไม่สามารถ

แก้ปัญหาให้ลุล่วงได้ กองทัพบกจึงเข้ามาช่วยโดยนำนักศึกษาที่มีปัญหาของทั้งสองสถาบัน ไปฝึกทหารที่ค่ายเขาชนไก่ จังหวัดกาญจนบุรีเป็นเวลาหลายวัน ซึ่งจากการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกทหารนักศึกษาดังกล่าวมีความรักใคร่ปรองดองและเลิกอาฆาตพยาบาทต่อกัน กรณีนี้ จึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันโดยอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือยุทธวิธีที่ไม่เคยทำมาก่อนและได้ผลเป็นที่น่าชื่นชม

2.3 ใช้ยุทธการวิธีรีรอ (ractics delay) คือ การไม่ตัดสินใจในขณะที่มีเรื่องหรือปัญหาที่ควรตัดสินใจในขณะนั้น แต่เก็บเรื่องหรือรีรอไว้ก่อน บางครั้งเมื่อเวลาหรือสถานการณ์เปลี่ยนไปอาจบรรเทาหรือหมดปัญหาไป แต่ผู้นำต้องพิจารณาว่าเรื่องหรือปัญหานั้นมีความรุนแรงขนาดใดจะรีรอกับปัญหาทุกเรื่องเหมือนๆ กันไม่ได้ เพราะอาจมีผลกระทบต่องานและคนเพิ่มขึ้น การใช้ยุทธวิธีนี้จึงต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เชื่อถือได้ ผู้นำระดับประเทศใช้วิธีรีรอในการตัดสินใจหลายครั้ง เช่น เมื่อเกิดปัญหากลุ่มคนภาคเกษตรกรรมเดินทางมายังทำเนียบรัฐบาลเพื่อเรียกร้องให้พยุงราคาข้าว ราคายางพารา หรือขอให้ออกเอกสารสิทธิที่ดินที่เคยทำมาหากินมานานให้แก่ราษฎร แต่ผู้นำจะรีรอ ไม่ตัดสินใจ ปล่อยให้เวลาช่วยคลี่คลายปัญหาให้เบาลง เมื่อกาลเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ความเครียดและอารมณ์ที่รุนแรงจะลดลง เป็นผลให้การเจรจาต่อรองเพื่อตัดสินใจง่ายขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาด้วยว่าประเด็นปัญหานั้นๆ เป็นเรื่องที่รอได้หรือไม่

7. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ

ในสังคม ประชาธิปไตย ผู้บริหารพึงนึกเสมอว่า ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วยเสมอ กล่าวคือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติตามคำสั่งจะไม่ตัดสินใจใดๆ ไปตามลำพัง อย่างน้อยต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งจะได้รับผลจากการตัดสินใจสั่งการนั้น มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ การตัดสินใจไม่ควรเป็นของบุคคลเดียว แต่ควรเป็นการตัดสินใจโดยความเห็นชอบของคณะบุคคล

โดยปกติเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจสั่งการ มี 2 ประการ

1. การกำหนดนโยบาย (policy formation)

2. การปฏิบัติตามนโยบาย (policy execution)

การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารนั้น อาจทำได้ทั้งสองประเภทดังกล่าว คือ

1. การกำหนดนโยบาย ผู้ร่วมงานทุกคนควรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือซักถามเมื่อข้องใจ เพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ จึงควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอแนะความคิดเห็นด้วย

2. การปฏิบัติตามนโยบาย ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคบลง ควรเป็นเรื่องของกลุ่มคนที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเฉพาะเรื่องเท่านั้นที่จะแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัตินั้นแต่ละเรื่องต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะอาชีพและเทคนิควิทยาประกอบมาก คนนอกวงการย่อมให้ความเห็นได้ไม่ตรงกับความรู้ความชำนาญเฉพาะ อาจทำให้ผู้ชำนาญการพลอยคิดไขว้เขวได้

การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจสั่งการแม่นยำเพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และมีส่วนรับผิดชอบ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพขึ้น

อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ได้หมายความว่าเป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (sharing in decision making and not delegating the responsibility for decision making) อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (final decision making) และอำนาจในการคัดเลือกตัวบุคคลที่จะเข้ามาร่วมออกความคิดเห็นและตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ ในการนี้ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานให้ดี อย่าให้เข้าใจผิดว่าผู้บริหารมอบอำนาจให้อย่างเด็ดขาด

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 206 – 212) กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในองค์การ ดังนี้

1. ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของครูอาจารย์มากกว่า โดยไม่คำนึงว่าครูอาจารย์ผู้นั้นมีความต้องการพึ่งพาอาศัยครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่มากน้อยเพียงใด

2. ครูอาจารย์มิได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไปสามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้

3. บทบาทและหน้าที่ของครู อาจารย์ และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจของครูแต่ละคนด้านอาชีพการสอนหนังสือ

5. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นของครูในโรงเรียน

6. ทั้งองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอก มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู อาจารย์

7. เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเกิดผลลัพธ์ทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงว่าภายใต้สภาพการณ์เช่นไรที่ ครู อาจารย์ควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การวางแผน (planning)

1. ความหมายของการวางแผน

การวางแผน คือ การตระเตรียมการอย่างรอบคอบสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนมีความหมายต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ในการวางแผนนั้นผู้วางแผนต้องตอบปัญหาสองประการ ดังต่อไปนี้ ให้ได้ คือ

1. ในแผนงานนี้มีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้สำเร็จ

2. การที่จะทำอะไรให้สำเร็จนั้น จะใช้วิธีการอย่างไร

การวางแผนช่วยให้ทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้มีการประสานงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งกัน การวางแผน จึงเป็นตัวการที่จำเป็นอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร

อุทัย บุญประเสริฐ (2537 : 228) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการคาดการณ์ที่เป็นระบบของผู้บริหาร เป็นการศึกษาเลือกทางปฏิบัติเพื่อให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าของผู้บริหารว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ใครเป็นผู้ทำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 2) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าว จะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันซึ่งบางขั้นตอนอาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทันทีเพื่อที่จะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ การวางแผนถ้าหากสนใจทำและทำถูกต้องจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับองค์การในอันที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

ได้

2. กระบวนการวางแผน

ขั้นตอนในการวางแผนว่าควรดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนหรือของงานที่จะปฏิบัติ โดยอาศัยความจำเป็น หรือความต้องการทางการศึกษาเป็นหลัก

2. สำรวจสถานภาพปัจจุบันของการศึกษาในชุมชนที่จะวางแผนนั้น

3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละโรงเรียน

4. กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

5. นำแผนไปสู่ภาคปฏิบัติ

6. วัดและประเมินผลการปฏิบัติตามโครงการและแผนเป็นระยะๆ ตลอดเวลาในการปฏิบัติงานตามแผน

7. ปรับปรุงแผน โดยอาศัยผลของการวัดและประเมินที่จัดทำทุกระยะเป็นแนวทาง

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523 : 96) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การดำเนินก่อนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการ

ขั้นที่ 4 การกำหนดเป้าหมาย

ขั้นที่ 5 การกำหนดวิธีการดำเนินการ

ขั้นที่ 6 การกำหนดค่าใช้จ่าย

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นที่ 8 การประเมินผล ปรับปรุงแผนและวางแผนใหม่

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524 : 48) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่า สามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่

2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ

3. ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (ม.ป.ป. : 5 – 11) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้อย่างค่อนข้างละเอียดว่า กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ได้แก่ ขั้นเตรียมการหรือขั้นก่อนวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นดำเนินการ และขั้นติดตามประเมินผล ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรม ดังนี้

ขั้นก่อนวางแผน

1. จัดองค์การหรือมอบหมายบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบในการวางแผน
2. กำหนดวิธีการวางแผน เช่น การตั้งกรรมการ การกำหนดรูปแบบให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผน
3. กำหนดรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับวิธีการวางแผน
4. วางระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

ขั้นวางแผน

1. การระบุความจำเป็น / ปัญหา
2. จัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น / ปัญหา
3. กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา
4. กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
5. กำหนดแผนงาน / โครงการที่สนองนโยบาย
6. ส่งแผนงาน / โครงการให้ผู้มีอำนาจอนุมัติในหลักการ และกำหนดวงเงิน
7. จัดทำรายละเอียดแผนงาน / โครงการตามวงเงินที่ได้รับ

ขั้นดำเนินการ

1. การเตรียมการเพื่อดำเนินการ
2. ดำเนินการ เป็นการปฏิบัติไปตามบทบาทที่กำหนด

ขั้นประเมินผล

1. กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ต้องกำหนดตั้งแต่ก่อนการดำเนินการ
2. วัดผลและค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป
3. เปรียบเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์ บันทึกความแตกต่าง
4. รายงานไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เน้นจุดที่แตกต่างจากเป้าหมาย
5. นำผลประเมินที่ได้ไปเป็นข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินงานครั้งต่อไป

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2838 : 37-39) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการ หมายถึงการเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1.1 นโยบายและเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร

1.2 วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนความพร้อมในการทำงาน

1.3 วัตถุประสงค์และความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

1.4 สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และโอกาสเอื้ออำนวยให้มากหรือน้อยเพียงใด

1.5 ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.6 ข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการและบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีใครบ้าง

2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

2.1 มีทางเลือกหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ

2.2 อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขอุปสรรค หรือข้อจำกัดนั้นๆ

2.3 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือก หรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุด และเหมาะสมกับสถานการณ์

2.4 กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.5 ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

2.6 เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้น สิ้นสุด และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

3.1 กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน

3.2 ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติ

3.3 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

3.4 กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

3.5 การนิเทศงาน (supervision) ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

3.6 การควบคุม กำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งอาจจะใช้เทคนิค PPBS, PERT / CPM หรือ gantt chart ช่วยในการควบคุมก็ได้

4. การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแบบนี้เป็นการประเมินผลเพื่อ feedback กลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง สำหรับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติมีดังนี้

4.1 ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด

4.2 มีปัญหาและอุปสรรคที่พบ

4.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

4.4 สมควรที่จะมีการทบทวนแผนปรับแผนหรือไม่

3. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

การมีส่วนร่วมในการวางแผนว่า ในสังคมประชาธิปไตย บุคคลหลายฝ่ายจะมีโอกาสเข้าร่วมในการกำหนดนโยบาย อย่างกว้างๆ ในการวางแผนการศึกษาตลอดจนแผนงานระดับชาติ แผนงานระดับภูมิภาค และแผนงานระดับท้องถิ่น ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา แต่ในด้านเทคนิคของแผนการศึกษานั้น ควรจะพัฒนาโดยเจ้าหน้าที่ซึ่งได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ ควรรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเฉพาะวัตถุประสงค์ทั่วไปและนโยบายกว้างๆ

การวางแผนที่ดีต้องอาศัยผลการวิจัยเป็นหลัก แต่การวางแผนที่ไม่ดีนั้น มักใช้เฉพาะข้อมูลเท่าที่มีอยู่ และเท่าที่พอหาได้โดยสะดวกเพียงอย่างเดียว นอกจากผลการวิจัยต่างๆ แล้ว คำแนะนำ และข้อคิดเห็นจากบุคคลทุกฝ่ายที่ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นของการวางแผนทั้งสิ้น ที่ปรึกษาของคณะกรรมการวางแผนและผู้ชำนาญการเฉพาะเรื่อง ก็ควรที่จะให้เข้าไปมีส่วนร่วม

4. ประโยชน์ของการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 2) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผน ไว้ดังนี้

1. ช่วยค้นหาหรือชี้ให้ทราบถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือช่วยชี้ให้เห็นถึงโอกาสต่างๆ ที่อาจมีขึ้น

2. ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้น

3. ช่วยในการปรับทิศทางอนาคตขององค์การ ตลอดจนค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจนเสมอ

4. ช่วยให้แต่ละบุคคล หรือองค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

5. ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจที่จะนำองค์การให้อยู่รอดได้

การจัดองค์การ (organizing)

1. **ความหมายของการจัดองค์การ**

การจัดองค์การว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของโรงเรียน คือการจัดองค์การและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล หรือตำแหน่งให้แน่นอนลงไป การจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสมตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ถ้าการจัดองค์การและกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในไม่เรียบร้อยชัดเจนแน่นอน การระดมกำลังเพื่อให้งานได้รับผลสำเร็จจะไม่อาจทำได้อย่างมีระเบียบแบบแผนรัดกุม

ภิญโญ สาธร (2524 : 132) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การหรือสำนักงาน โดยการกำหนดลักษณะของตำแหน่ง งาน วิธีการปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่างๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 110) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 27) กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นการกำหนดหรือจัดวางระเบียบงานอันเป็นทางทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 251) กล่าวว่า การจัดองค์การ (organizing) คือกระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542 : 63 – 64) กล่าวว่า องค์การคือกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกัน โดยมีจุดหมายที่จะปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งหรือหลายภารกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตนอย่างสอดคล้องกลมกลืนไปกับวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่เป็นสมาชิก มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความพยายามที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกให้คงอยู่เสมอ ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมในฐานะที่เป็นหน่วยย่อยหนึ่งของสังคม จากความหมายข้างต้นสรุปองค์ประกอบสำคัญขององค์การได้ดังนี้

1. องค์การจะต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

2. บุคคลในองค์การต้องมีความสัมพันธ์กัน ร่วมกันกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายๆ สิ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มเป็นหลักชัยที่จะไปให้ถึง

3. แต่ละคนต่างมีวัตถุประสงค์เป็นของตนเองโดยเฉพาะ และต่างคาดหวังว่าการที่ตนเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนของตนได้

4. มีโครงสร้างแผนภูมิการจัดองค์การ หรือโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังเช่น ดัลตัน อี. แมคฟาร์แลนด์ (Dalton E. McFarland, 1979 : 274-275) กล่าวว่า “องค์การ หมายถึงโครงสร้างหรือขอบข่ายแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และเป็นกระบวนการที่ต้องสร้าง บำรุง และใช้คุณค่านั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด”

5. มีการแบ่งแยกหน้าที่ของบุคลากรสามารถอธิบายลักษณะงานของแต่ละบุคคลที่ต้องรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน

6. องค์การต้องปรับตัวให้อยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ ต้องศึกษาข้อมูลภายนอกองค์การอยู่ตลอดเวลา

2. ความสำคัญของการจัดองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 252) กล่าวว่า เนื่องจากการจัดองค์การในปัจจุบันมักจะมีขนาดใหญ่ เพราะฉะนั้นจึงมีความสับสนในการปฏิบัติงานว่างานนั้นใครเป็นคนรับผิดชอบ และงานนั้นจะมีขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงานอย่างไร (process or operation cycle) การจัดองค์การ จะทำให้ทราบแนวทางปฏิบัติงาน (work flow) จึงทำให้เราไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ในหน้าที่ นอกจากนั้นยังช่วยให้พนักงานได้ทราบขอบเขตของงาน การติดต่อประสานงานจะได้สะดวกขึ้นจึงให้ผู้บริหารสามารถที่จะตัดสินใจ (decision making) ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

วรนารถ แสงมณี (2544 : 3-4) กล่าวว่าการจัดองค์การที่ดีและเหมาะสมสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นกรอบหรือแนวทางที่ช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายามจากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม

2. ทำให้เกิดช่องทางการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ

3. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่างๆ ที่กำหนดไว้

4. ช่วยในการประสานหน้าที่งานด้านต่างๆ และจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์หรือคล้ายคลึงให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน ทำให้ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและขจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่งาน นอกจากนี้ยังมีผลให้ประหยัด

5. ช่วยให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน

6. ช่วยลดความสับสนในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

7. ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและร่วมแรงร่วมใจในการทำงานดีขึ้น อันมีผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน

8. ช่วยทำให้องค์การสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3. หลักการจัดองค์การ

ภิญโญ สาธร (2524 : 132) กล่าวว่า วงการบริหารส่วนมากถือว่าหลักการสำคัญในการจัดองค์การที่ควรคำนึงถึงมี 8 ประการ คือ

1. สายการบังคับบัญชา (hierarchy)

2. การติดต่อสื่อสาร (communication)

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command)

4. ขอบเขตแห่งการควบคุมงาน (span of control)

5. การแบ่งงานและการกำหนดงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ (division of work and specialization)

6. บุคลากร ซึ่งอาจแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ

ก. ฝ่ายปฏิบัติงานตามสายงาน (line)

ข. ฝ่ายที่ปรึกษาในด้านวิชาการและการปกครอง (staff)

ค. ฝ่ายบริการและให้ความช่วยเหลือทั่วไป เพื่อความสะดวกของฝ่ายอื่น (auxiliary)

7. การประสานงาน (coordination)

8. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ได้มาโดยหน้าที่หรือตำแหน่ง (responsibility and authority)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 41-43) กล่าวว่า กระบวนการจัดองค์การที่เหมาะสมและสอดคล้องกับงาน ทำให้การทำงานต่างๆ ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ประกอบด้วย 3 ขั้น คือ

1. พิจารณาแยกประเภทของงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน

2. ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่

3. จัดวางความสัมพันธ์สำหรับหน่วยงานและตัวบุคคล

4. โครงสร้างการจัดองค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การว่า องค์การต้องจัดให้มีเส้นทางเสนอเรื่อง หรือสายงานที่จะสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกหน่วยงานย่อยให้มีการประสานงาน และการควบคุมสามารถมีวิธีการประเมินเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงทีเมื่อมีสิ่งบกพร่อง ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องวางโครงสร้างของหน่วยงาน (organization structure) ให้เป็นระเบียบแน่นอนอาจมีการจัดทำแผนภูมิของหน่วยงาน (organization chart) แสดงสายงานของอำนาจหน้าที่ สายความรับผิดชอบของหน่วยต่างๆ และช่องทางสื่อสารติดต่อประสานงานให้เข้าใจรู้เรื่องกัน อย่างไรก็ตามแผนภูมิของหน่วยงานมักไม่บอกสิ่งใดเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ประจำตำแหน่งหรือประจำหน่วยย่อยตามสายงานต่างๆ ด้วยเหตุนี้หน่วยงานหรือองค์การบางแห่งจึงมีแผนภูมิของหน่วยงาน แต่การดำเนินงานมิได้เป็นไปตามสายงานที่เขียนไว้เพราะเวลาปฏิบัติจริงตัวบุคคลซึ่งรู้จักคุ้นเคยกันเป็นการส่วนตัวภายในหน่วยงานมักจะลัดหรืออ้อมสายงาน การติดต่อสื่อสารมิได้เป็นไปตามลำดับอำนาจหน้าที่และตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลองค์การตามแบบหรือองค์การรูปนัย (formal organization) จึงมักกลายเป็นองค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย (informal organization) ไปในที่สุด

องค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย (informal organization) มักเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การตามแบบ หรือองค์การรูปนัย (formal organization) นั่นเอง องค์การนอกแบบคำนึงถึงตัวบุคคลที่ประจำตำแหน่งมากกว่าสายงาน ทัศนคติ ความเชื่อขนบธรรมเนียม และวิธีการที่เคยทำมา ผลประโยชน์ส่วนตัวจึงเข้ามามีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารองค์การนอกแบบมากกว่าองค์การตามแบบ ความพึงพอใจส่วนบุคคล (personal satisfaction) มีความสำคัญที่สุด สำหรับองค์การนอกแบบ คนที่ทำงานในองค์การใดที่กลายเป็นองค์การนอกแบบไปแล้วจะต้องการค่าแรงสูง ต้องการความมั่นคงในตำแหน่งงานสูง โดยไม่คำนึงถึงลักษณะคุณภาพและปริมาณของงานที่ตนเองทำ ตัวบุคคลในองค์การประเภทนี้จะสร้างผู้นำธรรมชาติ (natural leaders) ขึ้นโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ และไม่คำนึงถึงสายการบังคับบัญชาหรือสายการปฏิบัติงานตามแผนภูมิขององค์การ การตัดสินใจสั่งการของผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นไปโดยคำนึงถึงตัวบุคคลเป็นหลัก การบรรจุคนงานใหม่ก็จะคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

มากขึ้น คนงานใหม่ที่เข้ามาก็จำเป็นจะต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนงานเก่ามากกว่าปกติ การร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์การประเภทนี้ก็จะต้องดำเนินไปโดยความเห็นใจ หรือการร้องขอกันเป็นการส่วนตัว องค์การใดเป็นองค์การนอกแบบเท่าใด โอกาสที่องค์การนั้นจะดำรงอยู่อย่างมั่นคงหรือพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยาก การสับเปลี่ยนตัวบุคคลภายในองค์การประเภทนี้ก็ทำได้ยากเช่นเดียวกัน ผู้บริหารทุกคนพึงระวังที่จะไม่ทำการใดให้องค์การของตนกลายเป็นองค์การนอกแบบ เพราะการทำงานทั้งหลายต้องอาศัยตัวบุคคลเป็นหลัก เมื่อใดบุคคลเปลี่ยนแปลงไป องค์การนั้น ก็จะไม่อาจดำรงอยู่ได้ด้วยความสงบ การทำงานเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขององค์การที่จะบกพร่องได้ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคคลภายใน หน่วยงานจะไม่มีความสำคัญ ความจริงความสัมพันธ์ส่วนตัวมีส่วนช่วยให้การทำงานสะดวกและทำให้บุคคลในหน่วยงานขวัญดีถ้าความสัมพันธ์นั้นๆ มีไม่มากเกินไปจนทำให้โครงสร้างขององค์การและสายการบังคับบัญชารวนเร

การกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในระบบการศึกษาหรือโรงเรียนนั้น มีหลักการสำคัญที่ควรคำนึง อยู่ 6 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจเพื่อให้หน่วยหรือบุคคลระดับปฏิบัติงานมีโอกาสรับผิดชอบมากที่สุดเป็นสิ่งจำเป็น หมายความว่า โรงเรียนและครูซึ่งอยู่ในระดับปฏิบัติงานด้านการศึกษาจริงๆ ควรมีอิสรเสรีในการปฏิบัติงานมากที่สุด (autonomy for the school and responsibility for the teachers)

2. โครงสร้างของสายการบังคับบัญชา (hierarchical structure) ควรเป็นไปในทางราบ (flat) ให้มากที่สุด

3. การวางนโยบายการศึกษาทุกระดับควรมีบุคลากรทุกระดับเข้าร่วมให้มาก (participation for many staff members) ควรจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียนและคณะกรรมการศึกษาของจังหวัดขึ้น เพื่อให้โอกาสบุคลากรเข้าร่วมวางนโยบายตามเกณฑ์นี้ ได้มากยิ่งขึ้น

4. ควรจัดตั้งคณะกรรมการย่อยรับผิดชอบงานย่อย โดยให้ผู้ปฏิบัติ คือ ครูในกรรมการย่อยเหล่านี้ (teachers participating in the small work teams)

5. ควรมีคณะกรรมการกลางประสานงานกลุ่มโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนภายในบริเวณใกล้เคียงหลายๆ โรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่วางแผน และประสานงาน (planning and coordination)

6. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการรับผิดชอบบริการพิเศษต่างๆ เพื่อช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติการคือครู คณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการรับผิดชอบบริการ

พิเศษดังกล่าวไม่ควรแต่งตั้งตามลักษณะตำแหน่งที่มีอำนาจบังคับบัญชา แต่ควรแต่งตั้งจากตัวบุคคลที่อาศัยความสามารถและประสบการณ์เป็นหลัก

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 128-131) กล่าวว่า ในการจัดองค์การหรือหน่วยงานใดสิ่งที่มีความสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างของหน่วยงาน โดยจะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการจัดระบบงานหรือสายทางเดินของงาน และทราบถึงกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเป็นอย่างดี โดยทั่วไปโครงสร้างของหน่วยงานจำแนกเป็น 3 แบบ

1. โครงสร้างแบบงานหลัก (line organization structure)

2. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา (line and staff organization structure)

3. โครงสร้างแบบงานเฉพาะ (functionalized organization)

5. การจัดระบบงานในโรงเรียน

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 204-207) ได้เสนอกระบวนการจัดระบบงานไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก มีงานที่จะต้องทำ 3 ประการ คือ

1. พิจารณาแยกประเภทงานโดยดูจากวัตถุประสงค์และแผนงานหรือโครงการงานต่างๆ เพื่อให้ทาบว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ

2. จัดกลุ่มงานเพื่อจำแนกประเภทงาน งานที่เหมือนกันให้จัดรวมเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน เช่น การเงินการบัญชี

3. ออกแบบงานให้บุคคลได้ทำตามความสามารถ และความถนัดในหน้าที่ งานกลุ่มจึงถูกแบ่งย่อยลงไปตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ขั้นตอนนี้มีสิ่งที่ต้องจัดทำ 3 ประการ

1. กำหนดขอบเขตของงาน รวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับงานนั้น พร้อมทั้งชื่อตำแหน่งงาน

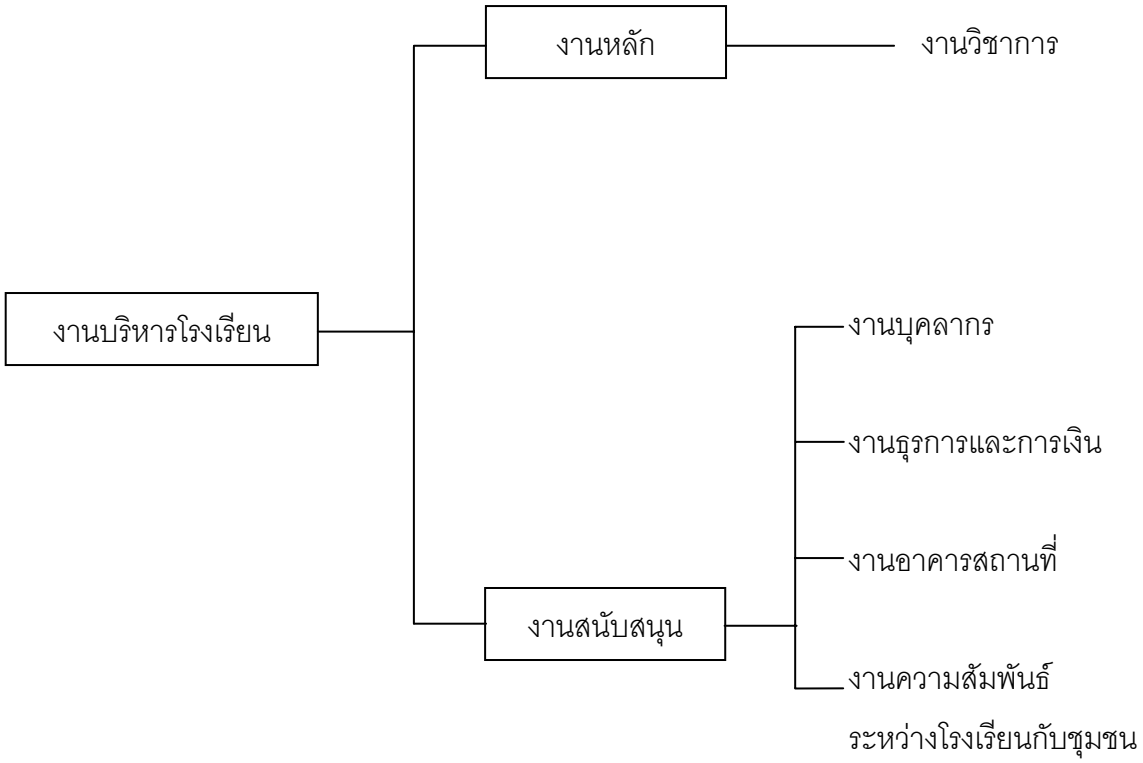
2. ดำเนินการมอบหมายงาน ให้ผู้ทำงานระดับรองลงไป มีความยากง่ายลดหลั่นไปตามลำดับ

3. เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำต้องมอบหมายความรับผิดชอบ (responsibility) และอำนาจหน้าที่ (authority) ให้ไปพร้อมกับงาน

ขั้นตอนที่ 3 จัดวางความสัมพันธ์ของงานในส่วนต่างๆ ระหว่างกลุ่มเกิดเป็นโครงสร้างองค์การที่มีงานสัมพันธ์กันหลายๆ ส่วน ซึ่งเป็นส่วนที่จำเป็นในการประสานงาน การสื่อสารและการควบคุมอย่างเป็นระบบ

สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ (1542 : 276) ได้ทำการแบ่งงานบริหารโรงเรียนซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แบ่งเป็น 6 งาน มาสังเคราะห์เข้ากับหลักการจัดองค์การ โดยพิจารณาว่างานวิชาการควรเป็นหลักของการบริหารโรงเรียน งานอื่นๆ อีก 5 งาน จึงเป็นเพียงงานสนับสนุนงานวิชาการ ฉะนั้นงานของโรงเรียนจึงมีเพียง 2 ประเภท คือ งานหลักและงานสนับสนุน ดังภาพ

ภาพที่ 2 แสดงขอบข่ายการบริหารโรงเรียน



การใช้อิทธิพลหรือแรงจูงใจ (influencing)

1. **ความหมายของการใช้อิทธิพลหรือแรงจูงใจ**

การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ หมายถึงการที่ผู้บริหารมีอำนาจ หรือ มีอิทธิพลที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 244) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537-408) กล่าวถึง การจูงใจว่า พฤติกรรมของคนทุกคนจะเกิดเพราะสืบเนื่องมาจากสาเหตุที่ทุกคนต่างก็มีความต้องการที่ต้องการตอบสนองเสมอ ความต้องการนี้ หากออกผลมาไม่ว่าจะโดยการกระตุ้นจากภายในหรือภายนอก ย่อมจะกำกับให้การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเพื่อให้ได้สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายต่างๆ ที่อยากได้ พฤติกรรมของคนที่แสดงออกมาทุกครั้งจึงมีจุดมุ่งหมายเสมอ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้การตอบสนอง จึงสมควรที่จะมีการเลือกให้ผลประโยชน์ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากได้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 90) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำงานหรืองดเว้นการกระทำตามที่หน่วยงานต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 229) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึงการนำปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (arousal) การคาดหวัง (expectancy) การใช้เครื่องล่อ (incentives) และการลงโทษ (punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคล แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขตามที่ต้องการ

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 160) กล่าวว่า การจูงใจ คือ การกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานเพื่อองค์การด้วยวิธีการต่างๆ โดยอาศัยความต้องการของคนเป็นพื้นฐานสำคัญในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ธรรมชาติของการจูงใจ จึงเกิดขึ้นจากความต้องการเป็นพื้นฐาน เมื่อความต้องการเกิดขึ้นแล้ว จึงเกิดแรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2. ประเภทของการจูงใจ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 126-127) กล่าวถึงประเภทของการจูงใจว่า การจูงใจไม่ว่าจะใช้สิ่งจูงใจทั้งเป็นวัตถุ เป็นเงิน หรือเป็นตำแหน่งหน้าที่การงาน สามารถแบ่งประเภทของการจูงใจได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) เป็นการจูงใจโดยใช้สิ่งเร้าภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการให้ผลตอบแทน รางวัลหรือการลงโทษเมื่อกระทำผิด การจูงใจภายนอกนี้ เน้นที่การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติต่างๆ ให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามสิ่งจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ หรือความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) แม้ว่าเงินเดือนหรือความมั่นคงในการทำงานจะเป็นสิ่งจูงใจภายนอกที่มีความสำคัญ แต่จะไม่เสมอไปเพราะบางครั้งคนอาจจะเบื่องานเกิดความคับข้องใจ หรือไม่อยากปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้น แรงจูงใจภายในจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะสร้างให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความสุข เน้นว่าทำอย่างไร จึงจะให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้ทักษะความสามารถในการทำงานให้มากที่สุด เช่น สัมฤทธิผลของงาน การยอมรับ ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น

3. วิธีการจูงใจ

วิธีการจูงใจที่สำคัญ มี 9 วิธี ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่างให้ฟังแล้วน่าเลื่อมใสในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

2. เน้นความสำคัญของตัวบุคคล และความเป็นผู้นำของผู้เกี่ยวข้องกับงานแต่ละอย่างให้เห็นชัด เพื่อให้บุคคลที่รับงานภูมิใจ และผู้อื่นนับถือบุคคลที่รับงานไปปฏิบัติ

3. ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานนั้นๆ มีความสำคัญ และช่วยให้งานสำเร็จได้มาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

4. ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนรับทราบเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขาจะปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

6. ให้คำแนะนำ หรือปรึกษาหารือที่มีประโยชน์แก่ผู้รับงานไปปฏิบัติ

7. พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (in service training) ให้เป็นประจำเพื่อให้ทราบวิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยและถูกต้องอยู่เสมอ

8. ใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ และวางตนให้สมกับเป็นผู้นำ

9. วินิจฉัยสั่งการอย่างเฉียบพลัน เมื่อจำเป็นต้องวินิจฉัยสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้น้อยทุกคนต้องการเห็นความเฉียบขาดและทันท่วงทีของผู้บังคับบัญชาของตน มิฉะนั้นจะขาด ความนับถือไม่อยากทำงานอย่างเข้มแข็งอีกต่อไป

โดโก (Doko, อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542 : 145-147) ได้เสนอเทคนิคการจูงใจ 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบุคคล

1.1 มอบหมายงานในรูปของเป้าหมาย โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตั้งเป้าหมายที่ตนต้องการจะทำให้ได้เป็นรายปี

1.2 ให้แต่ละคนกำหนดรายละเอียดของงานด้วยตนเองเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คิดหาวิธีทำงานที่ดีที่สุด เพื่อใช้ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการกระทำที่เป็นกุศลเจตนานั้น จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับค่าเล่าเรียนในการหาประสบการณ์

1.3 ติดตามการทำงานด้วยการสนทนาสอบถาม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน เมื่อมีสัญญาณแห่งความเสียหายเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะรีบเข้าแก้ไขสถานการณ์ ด้วยความรับผิดชอบทันที

2. ระดับองค์การ

2.1 สร้างความหวังในแผนงานอนาคต โดยกำหนดให้องค์การมีแผนงานระยะยาวและแจ้งให้ทุกคนทราบ

2.2 ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน จะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เพราะความคิดเห็นและการกระทำของตนเองได้ปรากฏเป็นผลงานอยู่ในแผนงานขององค์การซึ่งจะทำให้ทุกคนพยายามจะทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

2.3 ใช้ระบบการติดต่อประสานงานแบบตัวต่อตัว ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบโดยตรง ด้วยการพบกันตัวต่อตัว (face – to – face communication) เป็นการสื่อสารทางตรง

2.4 ประเมินผลงานและร่วมรู้สึกกับผลงานนั้น การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ถือเป็นหน้าที่ การติดตามผลงานถือเป็นความรับผิดชอบ แต่การแสดงความรู้สึกร่วมชื่นชม ในผลงานที่ประสบความสำเร็จถือเป็นน้ำใจของผู้บังคับบัญชา

2.5 การสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน แม้บุคคลในองค์การจะมีหน้าที่แตกต่างกัน แต่ความรู้สึกในเกียรติของตนเองเป็นสิ่งที่เหมือนกัน เมื่อผู้บังคับบัญชาให้เกียรติมอบความไว้วางใจเชื่อถือความสามารถ และความจริงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมทำให้เกิดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 248-251) กล่าวว่า วิธีการจูงใจในการทำงาน มีดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การจัดสวัสดิการที่ดี
8. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

4. มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528 : 11) กล่าวถึงพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ว่า พื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การยอมรับในความเป็นคน เคารพในความคิดและพฤติกรรมของคนที่แสดงออกในอันที่จะนำไปสู่ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี

5. ประโยชน์ของการจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 140) กล่าวว่า การจูงใจมีประโยชน์ ดังนี้

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์การขึ้น คนจะได้ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์มุ่งทำงานของตนเองเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

การประสานงาน (coordinating)

1. ความหมายของการประสานงาน

การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กูลิค และ เออร์วิก (Gulick and Urwick, อ้างถึงใน, นิพนธ์ กินาวงศ์ 2526 : 45) กล่าวว่าการประสานงาน หมายถึง การติดต่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานต่างๆ ตามโครงสร้างของงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันการทำงานให้ผสมกลมกลืนในหน่วยงานต่างๆ ทำให้ผลงานตรงตามเป้าหมาย การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ทุกหน่วยงานจะต้องกระทำ เพราะการประสานงานช่วยให้การปฏิบัติภารกิจแต่ละขั้นตอนดำเนินไปอย่างราบรื่น

ฟาโยล (Fayol, อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542 : 59) กล่าวว่าการประสานงาน คือ กิจกรรมที่สามารถทำให้ทุกคนร่วมกันพยายามทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 145) กล่าวถึงการประสานงานว่า เป็นการจัดให้มีการส่งเสริมให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติการกัน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวตน จิตใจ วัสดุ และวิธีการต่างๆ การประสานงานจะทำได้ดีต่อเมื่อได้มีการจัดการ แบ่งหน่วยงานได้ถูกส่วน ผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาว่าจะทำการประสานงานอย่างไรจึงจะถูกต้องและเหมาะสม

โดยทั่วไปแล้ว ผู้ประสานงาน ก็คือ หัวหน้าหน่วยงานหรืออาจจะเป็นบุคคลที่หัวหน้าหน่วยงานแต่งตั้งขึ้น

เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 : 188) กล่าวถึง การประสานงานว่า การประสานงานหมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน

2. ความสำคัญของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 149-150) กล่าวว่า การประสานงานมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งควรจะจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการบริหาร ช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ อาทิเช่น ช่วยให้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่น และรวดเร็ว การประสานงานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคี และลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ช่วยให้หน่วยงานเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่น และนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

3. หลักในการประสานงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 90-91) กล่าวว่า หลักในการประสานงาน มี 12 ประการ คือ

1. กำหนดโครงสร้างของการบริหารไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงานการบังคับบัญชาและสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย
3. กำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
4. การเสนอรายงานต้องเป็นไปอย่างมีระบบตามแผนที่กำหนด
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอ ใช้การได้ดีและรวดเร็ว
6. ผู้ทำหน้าที่ประสานงานต้องมีความรู้ความสามารถสูง
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่างๆ

8. มีการเขียนโครงการวางแผนงานและวิธีดำเนินงานต่างๆ

9. มีทะเบียนและบันทึกรายการต่างๆ

10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันบ้างนอกเวลาทำงาน

11. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการทำงานในเรื่องต่างๆ

12. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ

4. วิธีการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 160-163) ได้แบ่งการประสานงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกในการประสานงานในหน้าที่ของแต่ละคน ส่วนอีกลักษณะหนึ่งก็คือบทบาทหรือหน้าที่ในการประสานงานในฐานะหัวหน้างานประจำ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อในลักษณะสมบูรณ์แบบ ส่วนวิธีการประสานงานนั้นแยกออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. วิธีประสานงานภายในหน่วยงาน ประกอบด้วยวิธีการ ดังนี้

1.1 การจัดผังและการกำหนดหน้าที่ของงานเพื่อให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงานรวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดแจ้ง

1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันมิให้งานรวมอยู่ที่หนึ่งที่ใดโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้งานคั่งค้าง

1.3 การใช้คณะกรรมการ ซึ่งอาจแยกได้เป็นหลายกลุ่ม เช่น คณะกรรมการกลุ่มที่อำนวยประโยชน์โดยตรงหรือโดยปริยายแก่การประสานงาน

1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นการใช้บัญชีคุมการใช้จ่ายทางการเงินเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

1.5 การติดตามผลทั้งภายในและภายนอก เป็นการป้องกัน แก้ไขข้อขัดข้องผิดพลาดและจัดให้มีการประสานงานกัน

1.6 การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่เกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ ได้แก่ การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และความสำเร็จของงานนั้นก็ขึ้นกับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะ

1.8 การจัดให้มีการพบปะกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ โดยแจ้งถึงการกระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง

1.9 การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจเกี่ยวกับงาน

1.10 จัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อขัดแย้งและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้นๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการกระจายงานแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ยังเป็นการก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดี

1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

2. วิธีประสานงานระหว่างองค์การ ประกอบไปด้วยวิธีการที่เป็นหลักสำคัญ ดังนี้

2.1 การกำหนดสิทธิและหน้าที่ให้ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่างๆ ด้วย

2.2 การใช้คณะกรรมการผสม หรือคณะกรรมการกรอง ซึ่งจะช่วยกลั่นกรองและขจัดข้อมูลที่อาจทำให้เกิดการขัดแย้งลงได้มาก

5. เทคนิคการประสานงาน

กล่าวถึงเทคนิคการประสานงานในวงการศึกษา ให้ได้รับความสะดวกจะต้องจัดให้มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างของการบริหารมีระเบียบแบบแผนรัดกุม

2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสาร (organization chart) ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำอธิบายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด

3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้

4. ระบบติดต่อสื่อสาร (communication system) เป็นระบบตามแบบ (formal) ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน

5. มีบุคลากรประสานงาน ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถสูง ทำหน้าที่โดยเฉพาะ

6. มีคณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่างๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำเป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะ ทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้นๆ อยู่เสมอ

7. มีคณะกรรมการครูที่มีความสนใจและรับผิดชอบปัญหาที่คล้ายๆ กันร่วมทีมกัน

8. เขียนโครงการ และวิธีการทำงานต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนรับทราบ

9. มีหนังสือชี้แจง เกี่ยวกับการใช้หลักสูตรและประมวลการสอนอย่างชัดเจน

10. มีคู่มือครูประจำโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้หน้าที่ และรู้จักโรงเรียนดี

11. มีทะเบียน และบันทึกรายงานต่างๆ จัดไว้เป็นระบบ

12. ผู้ร่วมงานทุกคนมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน

13. การใช้อำนาจหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับเป็นไปด้วยความเสมอภาค และยุติธรรม

การประเมินผล (evaluating)

1. **ความหมายของการประเมินผล**

การประเมินผล เป็นการติดตามผลงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2532 : 41) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหรือวิธีการอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความจำเป็นในการบันทึก จดจำ การรายงานสิ่งที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้วเพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินผลและหมายความรวมถึง การวัดตีค่าความหมายของผลงานที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้วว่าได้ผลเพียงใด รวมถึงการวัดบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นบางประการในการปฏิบัติงานนั้นๆ ในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้

เสนาะ ติเยาว์ (2537 : 53) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในด้านของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่ายๆ เป็นการหาประโยชน์หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงานโดยปกติผู้ที่จะประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคคลนั้น การประเมินผลงาน อาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินและไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประเมินที่ใช้กันมากก็คือประเมินผลที่ได้ โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน ในด้านของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการประเมินเป็นการจับผิดและเป็นผลร้ายต่อพนักงาน แต่ในด้านของผู้บังคับบัญชา ถือว่าการประเมินเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ และเป็นงานที่สร้างความยุ่งยากมากกว่าผลดี เพราะอาจถูกผู้ใต้บังคับบัญชามองด้วยสายตาที่ไม่ดี

ปราโมทย์ โชติมงคล (2539 : 8) กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบมีคุณค่า

และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร

2. ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

ความสำคัญของการประเมินผลว่า วัตถุประสงค์ทั่วไปของการประเมินผลก็คือการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการตัดสินความสำเร็จขององค์การ โครงการ หรือกิจกรรมร่วมบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ เมื่อใช้กระบวนการบริหารแล้ว จะทำให้พบโครงการที่เหมาะสม ส่วนโครงการที่ไม่เหมาะสม ก็จะถูกขจัดออกไป

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (ม.ป.ป. : 10-14) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของตนซึ่งเป็นมาตรฐานที่แน่นอน และมีระบบสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ดังนี้

1.1 การเลื่อนตำแหน่ง (promotion)

1.2 การโอน ย้าย ลดขั้น ออกจากงาน (transfer demotion and discharge)

1.3 การเพิ่มเงินเดือน (salary increases)

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้คนทุกระดับปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

3. เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชา โดยทำให้ผู้บังคับบัญชาคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม

4. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน มีการตกลงกันในเรื่องผลงานเพื่อให้การประเมินผลเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีโอกาสได้ปรึกษา แลกเปลี่ยน ความคิดเป็นซึ่งกันและกัน

5. เพื่อปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบวิธีการคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมต่อไป

6. เพื่อกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานมากขึ้น

7. เพื่อจะได้ประเมินในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งเป็นเป้าหมายของบุคคลโดยทั่วไปที่ต้องการผลประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

8. เพื่อเป็นการประเมินให้เป็นสิทธิประโยชน์โดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหารและการคัดเลือกว่า มีความสำเร็จผลเพียงใด โดยผลรวมของส่วนย่อยจะเป็นตัวชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างดี

ปราโมทย์ โชติมงคล (2539 – 10) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า

1. เพื่อสร้างมาตรฐานที่ดี

2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

3. เพื่อกลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล

4. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุ การแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ

3. ขั้นตอนของการประเมินผล

สรุปขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลไว้ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานไว้แน่นอนว่า ต้องการประเมินผลงานอะไรบ้าง

2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

3. รวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุม ตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

4. แปลผลของข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ แล้วนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549 – 2553)

วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมศ. ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามรูปแบบกัลยาณมิตรประเมิน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. **ส่งเสริมและพัฒนา** เป็นการส่งเสริมและพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งบูรณาการกับการปฏิบัติงานปกติที่มุ่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีความเข้าใจที่ถูกต้องว่าการประเมินคุณภาพภายนอกมุ่งยืนยันสภาพจริงและเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาเป็นสำคัญ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการประเมินคุณภาพภายนอก โดยการจัดประชุมสัมมนาทุกรูปแบบ การเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ ตลอดจนการพิมพ์เอกสารเผยแพร่

ประชาสัมพันธ์ และแก้ไขปัญหาความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายนอก

2. **สร้างศรัทธาต่อหมอโรงเรียน** (School Doctor) เป็นการรับรองผู้ประเมินภายนอกสำหรับระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดให้มีหลักสูตรอบรมพัฒนาผู้สนใจเป็นผู้ประเมินภายนอก เป็นหลักสูตร 7 วัน ประกอบด้วยภาคทฤษฎี 4 วัน และภาคปฏิบัติ 3 วัน ผู้ได้รับการอบรม และผ่านเกณฑ์ประเมิน 5 ข้อ จะได้รับการรับรองเป็นผู้ประเมินภายนอกในระยะ 3 ปี ซึ่งสามารถต่ออายุได้ ผู้ประเมินเหล่านี้สังกัดนิติบุคคลที่เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือสมาคม ที่จัดตั้งขึ้นเป็นองค์การที่ไม่หวังกำไรเป็นหลัก และมีวัตถุประสงค์เดียวคือ การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขณะนี้มีหน่วยประเมินที่เป็นนิติบุคคลประเภทนี้ประมาณ 121 แห่ง นอกจากนี้ ยังมีผู้ประเมินภายนอกสังกัดสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 43 แห่ง ที่ส่งคณาจารย์ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอก อีกทั้งมีผู้ประเมินภายนอกที่เป็นคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร สมศ. เพื่อทำหน้าที่ประเมินสถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์พิเศษต่าง ๆ เช่น โรงเรียนวิทยาศาสตร์ โรงเรียนกีฬา โรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนดนตรี เป็นต้น พยายามอย่างยิ่งที่จะพัฒนาคัดสรรและรับรองผู้ประเมินภายนอกที่เป็นกัลยาณมิตรและเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยถือว่าผู้ประเมินภายนอกที่ สมศ. รับรองจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการประเมินคุณภาพภายนอกตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

3. **เพียรประเมินอย่างกัลยาณมิตร** เป็นการประเมินยืนยันสภาพจริง เพื่อพัฒนาสู่มาตรฐานโดยการบูรณาการการประเมินหลากรูปแบบ และหลายวิธีการ ซึ่งได้แก่ การประเมินตนเอง การประเมินเทียบมาตรฐาน การประเมินสภาพจริง การประเมินเสริมพลัง และการประเมินเชิงคุณภาพ สำหรับกระบวนการดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา มีดังนี้

3.1 จัดอบรมและคัดเลือกผู้ประเมินภายนอก

3.2 ดำเนินการให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกตามโครงการจัดจ้างประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 หน่วยประเมินดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกตามสภาพจริงในนาม สมศ. โดยเข้าไปตรวจเยี่ยมสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร 3 วัน

3.4 หน่วยประเมินจัดทำร่างรายงานประเมินคุณภาพภายนอกส่งให้สถานศึกษาให้ความเห็นโต้แย้งในกรณีข้อมูลไม่สมบูรณ์ หรือผลประเมินไม่ตรงกับสภาพจริง

3.5 หน่วยประเมินนำส่งรายงานประเมินคุณภาพภายนอกให้ สมศ. เพื่อพิจารณารับรองและเผยแพร่ต่อต้นสังกัด และสาธารณะต่อไป

4. ชี้ทิศและเสริมแรงพัฒนา เป็นการแนะนำช่วยเหลือสถานศึกษาอย่างจริงใจ และให้แรงเสริมจากต้นสังกัด สมศ. และภาคีอื่นที่เกี่ยวข้อง ทำให้สถานศึกษาเกิดพลังในการนำเสนอผลประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา โดยการปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน และปฏิรูปการบริหารให้ทันสมัยได้มาตรฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2548 ได้กำหนดบทบาทชี้ทิศและเสริมแรงพัฒนาของ สมศ. ไว้ในมาตรา 50 ความว่า “ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด ให้ สมศ. จัดทำข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด

ในขั้นตอนการประเมินได้กำหนดให้ผู้ประเมินรายงานผลการประเมินด้วยวาจาในวันสุดท้ายของการประเมิน ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้สถานศึกษาใช้ในการพัฒนาตนเอง หลังจากนั้นเมื่อผู้ประเมินทำรายงานและจัดส่งรายงานให้สถานศึกษารับรองก็เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สถานศึกษาจะใช้ข้อมูลผลการประเมินทั้งในส่วนข้อเสนอแนะและทิศทางการพัฒนาไปใช้พัฒนาสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อ สมศ. ให้การรับรองรายงานแล้ว ได้จัดส่งเล่มรายงานให้สถานศึกษาและต้นสังกัด เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและต้นสังกัดในการพัฒนาสถานศึกษา

นอกจากนี้ สมศ. ยังได้ดำเนินการชี้ทิศและเสริมแรงในเชิงนโยบาย โดยสำนักงานได้เขียนข้อเสนอจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและเผยแพร่ต่อสาธารณะชน ดังนี้

ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ 10 ประการ โดย ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์

1. เร่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสัมฤทธิ์ผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการคิดให้เป็นระบบครบวงจร และความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีนิสัยรักการอ่านและทักษะในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. เร่งรัดให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดจุดหมายของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร และสาระการเรียนรู้ระดับสากล และระดับชาติในแต่ละกลุ่มสาระ ในแต่ละช่วงชั้น รวมทั้งในแต่ละชั้นปีด้วย โดยกระบวนการวิจัย ประเมิน และปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนมาตรฐานการศึกษาของชาติ (2547) มาตรฐานการศึกษาขั้น

พื้นฐาน (2548) และสอดคล้องกับมาตรา 27 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2544 ที่ใช้ในสถานศึกษาแต่ละเขตพื้นที่ในเชิงสาระการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลาง และสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น สาระการเรียนรู้ระดับสากล และระดับชาติ (ประมาณ 70%) เป็นการหล่อหลอมความเป็นคนไทยในบริบทสากล เพื่อเอกภาพของชาติไทย และสอดคล้องกับคุณลักษณะของคนไทย ตามมาตรฐานชาติ ส่วนสาระการเรียนรู้อีกประมาณ 30% เป็นสาระการเรียนท้องถิ่นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มสถานศึกษาจัดให้สอดคล้องกับบริบทและองค์ความรู้ท้องถิ่น

3. เร่งรัดขอความร่วมมือให้คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ศึกษาศาสตร์ ราชบัณฑิตสถาน บัญญัติศัพท์เกี่ยวกับหลักสูตรต่าง ๆ ให้เข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสถานศึกษา การบริหารยึดฐานสถานศึกษา การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น รวมทั้งให้ความเห็นว่า ควรจะมีหลักสูตรสถานศึกษาหรือไม่ ถ้ามีน่าจะระบุให้ชัดเจนว่า หลักสูตรสถานศึกษา = หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด + สาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สถานศึกษา/กลุ่มสถานศึกษากำหนด

4. เร่งรัดให้สร้างมาตรฐานการประเมินผลการเรียนในสถานศึกษาทุกแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานของการสอนซ่อมเสริม ต้องมีการส่งเสริมกำกับดูแลให้มีการดำเนินการอย่างประกันคุณภาพ และได้มาตรฐาน มิใช่ปล่อยให้ครูผู้สอนเป็นผู้วินิจฉัยและดำเนินการตามยถากรรมเช่นที่เป็นอยู่โดยทั่วไป ทำให้ผู้เรียนเลื่อนชั้นโดยไม่มีมาตรฐานเท่าที่ควร

5. รีบเร่งทบทวนเกณฑ์การจบหลักสูตรโดยเฉพาะในช่วงชั้นที่ 2 (ป.6) และ 4 (ม.6) ที่ได้มอบให้เป็นอำนาจของสถานศึกษาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2521 ในขณะที่สถานศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานแตกต่างกันอย่างมาก อีกทั้งไม่สอดคล้องกับมาตรา 10 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติมพุทธศักราช 2545 ที่กำหนดให้ดำเนินการอย่างมีเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐาน แต่หลากหลายการปฏิบัติตามมาตรฐานและนโยบายเดียวกัน ในที่นี้มาตรฐานน่าจะหมายถึงมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำ มาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำน่าจะหมายถึง หลักสูตรแกนกลางและการประเมินผลการเรียน โดยเฉพาะการจบช่วงชั้นที่ 2 และ 4 ด้วย ซึ่งต้องมีการรักษามาตรฐาน ดังนั้นการจบช่วงชั้นที่ 2 และ 4 น่าจะพิจารณาผลการทดสอบระดับชาติ โดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) เป็นสำคัญมากกว่าการใช้อำนาจแก่สถานศึกษาแต่ละแห่ง ส่วนการพิจารณาในช่วงชั้นที่ 1 และ 3 ควรให้บทบาทแก่เขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับสถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ

6. เร่งจัดระบบ และดำเนินการพัฒนาครู และผู้บริหารอย่างประกันคุณภาพ โดยเฉพาะสนับสนุนให้ สคบศ. มีบทบาทร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในเรื่องนี้อย่างจริงจัง (สคบศ. ควรเป็นองค์การมหาชน หรือ อย่างน้อยที่สุดเป็น SDU) ครูประจำการต้องได้รับการพัฒนาในด้านเนื้อหาสาระที่สอน จิตวิญญาณความเป็นครู ทักษะการสอนและการประเมินผลการเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการครองตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้เรียน และประชาชนทั่วไป สำหรับผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาเรื่องการบริหารวิชาการโดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อบรรลุมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและเป้าหมายของสถานศึกษา

7. เร่งสร้างความเข้าใจทั้งระดับสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และต้นสังกัด ส่งเสริมให้สถานศึกษามีประกันคุณภาพภายในที่เหมาะสมเพื่อปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน และปรับเปลี่ยนการบริหารให้ได้มาตรฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรแกนกลางของประเทศ การประกันคุณภาพภายในที่สำคัญ ก็คือ การดำเนินการตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาครู ผู้บริหารให้มีคุณภาพและมาตรฐานเพื่อส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียน

8. ควรมอบอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษาตามมาตรฐาน 39 ให้กับสถานศึกษาที่ได้มาตรฐานตามผลประเมินคุณภาพภายนอกโดย สมศ. ซึ่งพบว่ามีสถานศึกษาประมาณ 7,000 แห่ง ทั้งนี้อาจจะเริ่มต้นนำร่องการมอบอำนาจก่อนก็ได้ การพัฒนาให้สถานศึกษามีมาตรฐาน และการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง เป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนและเป็นเงื่อนไขก่อนที่จะส่งเสริมให้เขตพื้นที่การศึกษาเข้มแข็ง ตลอดจนการเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมหรือโอนสถานศึกษา

9. ควรจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนาสถานศึกษาที่ด้อยโอกาส ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กอยู่ในชนบท ซึ่งคาดว่ามีประมาณร้อยละ 30 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด (ประมาณหนึ่งหมื่นแห่ง) โดยการสนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็น และส่งเสริมให้มีการใช้หลักสูตรฉบับปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้บริหารและครู รวมทั้งการให้แรงจูงใจอื่น ๆ เพื่อยกคุณภาพของผู้เรียนและยกมาตรฐานของสถานศึกษาอย่างเร่งด่วน ก่อนที่จะรับการประเมินภายนอกในรอบสอง

10. ทบทวนการดำเนินงาน โครงการผลิตครู 5 ปี ให้เหมาะสมตามความจำเป็นที่แท้จริงและความคิดเริ่มต้น รวมทั้งจัดทรัพยากรอย่างเพียงพอให้มหาวิทยาลัยราชภัฏกลับมาผลิตและพัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้กระบวนการหอพักเพื่อการเรียนรู้

11. จัดตั้งคณะกรรมการปฏิบัติภารกิจการวิจัย และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (TASK FORCE) เพื่อทำหน้าที่ในการวิจัย และพัฒนาหลักสูตร และส่วนควบของหลักสูตรต่าง ๆ แล้วยกฐานะคณะกรรมการปฏิบัติภารกิจชุดนี้ให้เป็นสถาบันวิจัย และพัฒนาหลักสูตรหรือเป็นส่วนขององค์การมหาชนใหม่ที่กำลังจะจัดตั้งขึ้น คือ สถาบันวิจัยระบบการศึกษาแห่งชาติ

ข้อเสนอแนะได้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว เช่น การจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนาสถานศึกษาที่ด้อยโอกาส ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กอยู่ในชนบท ซึ่ง สมศ. ได้ ร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 250 แห่ง ใน 15 พื้นที่ ในระยะเวลา 3 ปี คือ ปี พ.ศ. 2549-2551 โดยจะวัดการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เพิ่มขึ้นปีละ 0.25 เป็นต้น

มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553)

มาตรฐานด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความกตัญญูกตเวที

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนมีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และไม่เห็นแก่ตัว

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้เรียนมีความประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขนิสัย และออกกำลังกายสม่ำเสมอ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทากายตามเกณฑ์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งเสพติด และมอมเมาหลีกเลี่ยงสภาวะที่เลี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย และอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหาทางเพศ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมให้เกียรติผู้อื่น

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครูและผู้อื่น

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านดนตรี/นาฏศิลป์โดยไม่ขัดหลักศาสนา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านกีฬา/นันทนาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรม และประเพณีที่ดีงามของท้องถิ่นของไทย

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ สรุปความคิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดไตร่ตรอง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 6 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

ตัวบ่งชี้ที่ 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งเรียนรู้ และสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนรักการทำงาน สามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

มาตรฐานด้านครู

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ครูที่จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ครูที่สอนตรง ตามวิชาเอก/โท หรือความถนัด

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนหรือวิชาครูตามที่คุรุสภากำหนด

ตัวบ่งชี้ที่ 5 สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษามีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 8 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านผู้บริหาร

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบถ่วงดุล

ตัวบ่งชี้ที่ 4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

วิธีการและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)

วิธีการและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) นี้ มีความแตกต่างจากการประเมินในรอบแรก คือมีการพิจารณาจากการประเมินอิงเกณฑ์ และการประเมินอิงสถานศึกษา โดยการประเมินอิงเกณฑ์จะพิจารณาตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ เป็น 4 ระดับ คือ ปรับปรุง พอใช้ ดี และดีมาก ส่วนการประเมินอิงสถานศึกษาจะพิจารณาจากพัฒนาการของคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและการบรรลุมาตรฐานหรือเป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา เมื่อได้ผลการประเมินแบบอิงเกณฑ์และอิงสถานศึกษาแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์การพิจารณาระดับคุณภาพ จะทำให้สามารถตัดสินการรับรองมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้ทั้งในระดับมาตรฐานและในภาพรวม

ตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม 2545 กำหนดให้ สมศ. ต้องจัดทำข้อเสนอแนะต่อต้นสังกัดในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด คณะกรรมการการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้พัฒนาวิธีการและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2549 – 2553 เพื่อการจำแนกผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าได้มาตรฐานหรือไม่ วิธีการประเมินได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร สมศ. ในการประชุมครั้งที่ 13/2548 วันที่ 22 พฤศจิกายน 2548 ซึ่งประกอบด้วยการประเมิน 2 ประเภท คือ

1) **การประเมินอิงเกณฑ์** ให้พิจารณาตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่ สมศ. กำหนด โดยจะมีการสรุปผลการประเมินทั้งในระดับตัวบ่งชี้ และระดับมาตรฐาน

2) **การประเมินอิงสถานศึกษา** ให้พิจารณาจากการที่สถานศึกษาดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ สมศ. และพัฒนาการของคุณภาพสถานศึกษา ตลอดจนมีผลดำเนินงานบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา รวมทั้งการมีความตระหนักในความสำคัญและความพยายามในการพัฒนาสู่มาตรฐานของสถานศึกษา ซึ่งมีวิธีการประเมินในแต่ละแบบ ดังนี้

1) **การประเมินอิงเกณฑ์** มีการประเมิน 2 ระดับ คือ การประเมินในระดับตังบ่งชี้และการประเมินในระดับมาตรฐาน

1.1) **การประเมินระดับตัวบ่งชี้** การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ ให้พิจารณาจากค่าร้อยละ / ร้อยละเฉลี่ยของเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละตัวบ่งชี้เทียบกับเกณฑ์การประเมินระดับตัวบ่งชี้

1.2) **เกณฑ์การประเมินระดับมาตรฐาน**

ค่าร้อยละเฉลี่ยที่ปรับเป็น 4 สเกล	**ระดับคุณภาพ**
ร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณาต่ำกว่า ร้อยละ 50	ปรับปรุง
ร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณาตั้งแต่ ร้อยละ 50-74	พอใช้
ร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณาตั้งแต่ ร้อยละ 75-89	ดี
ร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณาตั้งแต่ ร้อยละ 90 ขึ้นไป	ดีมาก

1.3) การประเมินระดับมาตรฐาน การประเมินคุณภาพในระดับมาตรฐาน ให้ประเมินจากค่าร้อยละของตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐานเทียบกับเกณฑ์การประเมินระดับมาตรฐาน

เกณฑ์การประเมินระดับมาตรฐาน

ค่าร้อยละเฉลี่ยที่ปรับเป็น 4 สเกล	**ระดับคุณภาพ**
ค่าร้อยละเฉลี่ยของตัวชี้ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1.74	ปรับปรุง
ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้ ตั้งแต่ 1.75-2.74	พอใช้
ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้ ตั้งแต่ 2.75-3.49	ดี
ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้ ตั้งแต่ 3.50-4.00	ดีมาก

2) **การประเมินอิงสถานศึกษา** ประกอบด้วย การพิจารณาพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และการบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีมิติในการพิจารณา วิธีการพิจารณาและการสรุปผลการพิจารณา ดังนี้

2.1) **มิติในการพิจารณา** พัฒนาการของคุณภาพการศึกษาและ การบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา ดังนี้

พัฒนาการของคุณภาพการศึกษา	**บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา**	
	บรรลุ	**ไม่บรรลุ**
มี	ดีมาก (4)	ดี (3) + มีความตระหนักและความพยายามอย่างเด่นชัด พอใช้ (2) ไม่มีความตระหนัก/ความพยายาม
ไม่มี	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)

2.2) **วิธีการพิจารณา** ได้ให้ความหมายของพัฒนาการ และการบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา ดังนี้

มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ สมศ. และผลการประเมินในรอบที่สอง (เฉพาะผลการประเมินแบบอิงเกณฑ์) สูงกว่าผลประเมินรอบแรก หรือ มีผลประเมินทั้งในรอบแรกและรองที่สองไม่ต่ำกว่าระดับดี (ดี-ดี)

ไม่มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ สมศ. และผลการประเมินในรอบที่สอง (เฉพาะผลการประเมินแบบอิงเกณฑ์) ต่ำกว่า ผลประเมินรอบแรก หรือ ผลประเมินในรอบแรกและรอบที่สองที่ต่ำกว่าระดับดี และไม่แตกต่างกัน ((พอใช้-พอใช้) หรือ (ปรับปรุง-ปรับปรุง))

บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายตามแผน หมายถึง สถานศึกษามีความสำเร็จในการปฏิบัติสามารถบรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายของแผนพัฒนาตามที่สถานศึกษาได้ตั้งในในการพัฒนาผู้เรียน หรือ ครู หรือคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละมาตรฐาน โดยนำผลประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกไปใช้วางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และมีหลักฐานแสดงความตระหนักในความสำคัญ และความพยายามในการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาสู่มาตรฐานของสถานศึกษาอย่างเด่นชัด

ไม่บรรลุมาตรฐานหรือเป้าหมายตามแผน หมายถึง สถานศึกษายังไม่สบความสำเร็จในการปฏิบัติ ไม่สามารถบรรลุมาตรฐานหรือเป้าหมายของแผนพัฒนาตามที่สถานศึกษาได้ตั้งไว้ในการพัฒนาผู้เรียน หรือครู หรือคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละมาตรฐาน โดยไม่คำนึงถึงความตระหนักในความสำคัญ และความพยายามในการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาสู่มาตรฐานของสถานศึกษา

2.3) การสรุปผลการประเมินอิงสถานศึกษา มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

คำอธิบาย	**ระดับ**	**คะแนน**
ไม่มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาและไม่บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน	ปรับปรุง	1 คะแนน
ไม่มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาและไม่บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน **หรือ** มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาแต่ไม่บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน และไม่มีหลักฐานแสดง**ความตระหนัก**ในความสำคัญและ**ความพยายาม**ในการปฏิบัติ	พอใช้	2 คะแนน

คำอธิบาย	ระดับ	คะแนน
มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษา และ**ไม่**บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน แต่**มีหลักฐาน**แสดงความตระหนักในความสำคัญและความพยายามในการปฏิบัติอย่างเด่นชัด	ดี	3 คะแนน
มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษา และบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน	ดีมาก	4 คะแนน

3) การรับรองมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในระดับมาตรฐาน

ให้เฉลี่ยผลประเมินระดับมาตรฐานแบบอิงเกณฑ์ และแบบอิงสถานศึกษา ถ้าได้ค่าเฉลี่ยของผลประเมิน $\geq$ 2.75 จากระบบ 4 คะแนน แสดงว่า สถานศึกษามีผลการจัดการศึกษาในมาตรฐานนั้น ๆ ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ. สมศ.จะให้การรับรองคุณภาพการศึกษาในมาตรฐานนั้น ๆ ของสถานศึกษา

4) การรับรองมาตรฐานของสถานศึกษา ในภาพรวม

ในการรับรองคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสมศ. สถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1) สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยผลประเมินคุณภาพภายนอกไม่ต่ำกว่า ระดับ ดี ($\geq$ 2.75 ในระบบ 4 คะแนน)

2) สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยของผลประเมินในระดับดีขึ้นไปไม่ต่ำกว่า 3 ใน 4 ของมาตรฐานที่ประเมิน กล่าวคือ ได้ระดับดีขึ้นไป ไม่ต่ำกว่า 11 มาตรฐานใน 14 มาตรฐาน

3) สถานศึกษาไม่มีผลประเมินคุณภาพภายนอกของมาตรฐานอยู่ในระดับปรับปรุง

ในกรณีที่สถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพตาม มาตรฐานคุณภาพ สมศ. ให้ระบุนวัตกรรม หรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาด้วย (ถ้ามี)

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีระ รุญเจริญ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนรับรู้เรื่อง แนวการจัดการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารดีพอสมควร

2. โรงเรียนส่วนใหญ่ได้พยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษา แต่มักจะยึดนโยบายและแนวทางที่กรมเจ้าสังกัดกำหนดเป็นหลัก การริเริ่มสร้างสรรค์ และการเป็นตัวของตัวเองยังไม่มากนัก

3. ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูอาจารย์ยอมรับและเห็นด้วยในระดับมากกับแนวทางการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดไว้

4. โรงเรียนมีศักยภาพในการรับการกระจายอำนาจการบริหารค่อนข้างมากแต่ศักยภาพด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับสุดท้าย และด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับแรก

5. เมื่อเปรียบเทียบกับที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน การกระจายอำนาจการบริหารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษาได้ ค่อนข้างสูงกว่าเดิม

6. ปัจจุบันชุมชนและสมาคมผู้ปกครอง มีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก

7. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ควรมียุทธศาสตร์เชิงเป้าหมายที่เน้นคุณภาพผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยรายงานผลการดำเนินการในระดับโรงเรียน พบว่าสภาพหลังการดำเนินการของโรงเรียนดีกว่าสภาพก่อนการดำเนินการในทุกตัวชี้วัด สภาพความสำเร็จคือ โรงเรียนจัดอบรมบุคลากรทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง เพิ่มเติมจากที่จังหวัดจัดให้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีความพยายามในการพัฒนาระบบสารสนเทศโดยจัดแบ่งเป็นประเภทเพื่อใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ซึ่งบางโรงเรียนกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงาน แผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมีลักษณะของแผนยุทธศาสตร์มากขึ้นทั้งในเชิงกระบวนการและเนื้อหา เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน บางโรงเรียนมีการ

จัดทำคู่มือการบริหารและการปฏิบัติงานโครงการให้ครูทุกคนใช้ มีการพัฒนาระบบนิเทศภายในร่วมกับศึกษานิเทศก์ และบางโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการนิเทศ มีการบันทึกผลนิเทศด้วยตนเองและผู้อื่น และนำมาจัดเป็นสารสนเทศและนำผลไปใช้ในการพัฒนางานให้มีคุณภาพ

บุญส่ง ธรรมศิวานนท์ และคณะ (2547) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายหลังได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุโขทัย ผลจากการศึกษา พบว่า จากการประเมินมาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 1,9,10 และ 12 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี สุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา มีผลการประเมินระดับ ดี มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 4,5, และ 6 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้

มาตรฐานด้านครูผู้สอน มาตรฐานที่ 22 ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้

มาตรฐานด้านครูผู้สอน มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถในการรับผิดชอบและมีครูเพียงพอ ผลการประเมินอยู่ในระดับดี

มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 14 และ 20 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีผลประเมินอยู่ในระดับดี

มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 13,18 และ 25 สถานศึกษามีการจัดองค์การพบว่าองค์การ โครงสร้าง และการบริหารอย่างมีระบบควรวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้

ชุติกาญจน์ ทองแจ่ม และคณะ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอวังทอง

1. ได้วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2

มาตรฐานด้านผู้เรียน โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี จำนวน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานที่ 9 มาตรฐานที่ 10 และมาตรฐานที่ 12 ระดับพอใช้ จำนวน 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานที่ 5 และมาตรฐานที่ 12

มาตรฐานด้านครูผู้สอน โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ จำนวน 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 22 มาตรฐานที่ 24

มาตรฐานด้านผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี จำนวน 3 มาตรฐานคือ มาตรฐานที่ 13 มาตรฐานที่ 14 มาตรฐานที่ 20 ระดับพอใช้ จำนวน 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 18 และมาตรฐานที่ 25

2. โรงเรียนได้นำข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ในการปฏิบัติโดยกำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่า ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของ สมศ. ได้ทั้งหมด คือ มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานที่ 9 มาตรฐานที่ 10 และมาตรฐานที่ 13

3. ปัญหาในการพัฒนาโรงเรียนจากผลการประเมินภายนอกในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า

มาตรฐานด้านผู้เรียน

บุคลากรขาดทักษะในการสอน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยตรง ครูไม่เพียงพอ ครูยังไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการสอน ใช้วิธีการสอนแบบเดิม ครูมีภาระงานมากต่างคนต่างทำงานของตน ขาดงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเนื่องจากอยู่ในท้องถิ่นทุรกันดาร ขาดครูที่มีความรู้ด้านดนตรี และขาดงบประมาณ

มาตรฐานด้านครูผู้สอน

ครูขาดทักษะความรู้ความเข้าใจ ชุมชนขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของตนเอง พฤติกรรมการสอนของครูเป็นแบบเดิม ไม่ได้นำแผนการสอนมาใช้ ครูขาดทักษะ ความรู้เรื่องการวัดผล ประเมินผล ยังใช้การประเมินผลแบบเดิม ครูขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวิจัย ครูขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสอบแบบโครงงาน ห้องสมุดไม่มีหนังสือเพียงพอ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการคิดวิเคราะห์ ขาดครูภาษาอังกฤษ และครูมีภาระงานมาก ครูไม่เพียงพอ ครูไม่ครบชั้น

มาตรฐานด้านผู้บริหาร

ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหาร ขาดงบประมาณ ไม่มีเวลา คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีเวลาว่างพร้อมกัน ครูยังใช้การเรียนการสอนแบบเดิม ขาดครูผู้สอน ขาดงบประมาณ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินผล ผู้บริหารย้ายมาใหม่ ขาดบุคลากร

ฐิติมา พรนิชโยทัย (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่ากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการปฏิบัติงานในด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน การประสานงาน และการประเมินผลงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน และพบว่าปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การประเมินผลและมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 6 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผนการจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน และกาประสานงาน

จิตราพร กาญจนพิบูลย์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเป็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการบริหารงานของกรมอาชีวศึกษา พบว่าโดยส่วนรวมผู้บริหารเห็นว่ากรมอาชีวศึกษามีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงาน ในภาพรวมและด้านการวานแผนการจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ หรือการอำนวยการ การประสานงาน การเสนอรายงานกาจัดงบประมาณ และการเงิน อยู่ในระดับมาก และเพียงด้านการจัดงานตัวบุคคลหรือบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารเห็นว่ากรมอาชีวศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งจัดเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ หรือการอำนวยการ การจัดงบประมาณ การเงิน การจัดองค์การ หารประสานงาน การเสนอรายงาน และการจัดวางตัวบุคคลหรือการบริหารงานบุคคล

วีระ จันทราสา (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่นขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่นขนาดเล็ก ใช้กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจสั่งการ เริ่มด้วยการตั้งวัตถุประสงค์ แยกแยะปัญหา สาเหตุ แล้วรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ แปลความหมายกำหนดทางเลือก ประเมินทางเลือก โดยยึดนโยบาย กฎหมาย ภารกิจและประโยชน์ของทางราชการทำการตัดสินใจ ผลการตัดสินใจพบว่าผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ 2) การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ สำรวจข้อมูล แล้ววางแผนโดยประชุมปรึกษาวิธีการทำ กำหนดแผนงานโครงการ ขออนุมัติร่างแผนปฏิบัติตาม

แผน โดยจัดปฏิทินปฏิบัติงาน ประสานการใช้ทรัพยากรและประเมินผลโดยการตรวจสอบการใช้งบประมาณและให้คณะกรรมการประเมิน 3) การจัดองค์การ จัดอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ มอบหมายงานตามกรอบอัตรากำลัง โครงสร้างการบริหารเน้นแนวราบ มีนโยบายระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน 4) การติดต่อสื่อสาร คำนึงถึงจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน วิธีการที่เหมาะสมในช่องทางที่สั้น ยึดหลักการย้ำ ซ้ำ ทวน ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ 5) การใช้อิทธิพลกระตุ้นจูงใจโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็น มอบหมายงานที่เหมาะสม ยกย่อง ชมเชยเมื่อปฏิบัติงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็น มอบหมายที่เหมาะสม ยกย่อง ชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จเรียบร้อย 6) ประสานงานโดยกำหนดโครงการปฏิทินปฏิบัติงาน มีป้าย แผนภูมิ วัสดุ อุปกรณ์เพียงพอ พบอุปกรณ์เพียงพอ พบปะสังสรรค์ในโอกาสอันควร มีคณะกรรมการร่วมเพื่อการการประสานงาน 7) ประเมินผลโดยระบุวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ สร้างแบบประเมินนำไปวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยการสังเกต ตรวจสอบเอกสาร ผลการประเมินนำไปวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

ปัญหาของกระบวนการบริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีปัญหา 2 เรื่อง คือ การตัดสินในสั่งการและการวางแผนและเห็นว่าไม่มีปัญหา 5 เรื่อง คือ การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลกระตุ้นจูงใจ การประสานงานและการประเมินผล

สุพจน์ พันธ์ชูเพชร (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด พบว่า

1. กระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด มีการปฏิบัติงานในระดับสูง คือด้านการจัดองค์การ และการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ส่วนการปฏิบัติงานในระดับกลาง คือด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลทำงาน ประสานงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยที่สุด คือ การตัดสินใจสั่งการ การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประเมินผล ปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย คือ การวางแผน ปัญหาและอุปสรรคในระดับมาก คือการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน

ปิยะนันท์ กฤษณะภาพ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) การวางแผน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการวางแผนโดยยึดนโยบายของกระเทพมหานคร ว่าด้วยการจัดการศึกษายึดงานวิชาการ

เป็นหลัก 2) การจัดองค์การ ผู้บริหารจัดโครงสร้างและเครือข่ายโดยเน้นสายงานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่อยงานเฉพาะกิจ การวางโครงสร้างยืดงานคล่องตัวและประสิทธิภาพของงาน 3) การจัดคนเข้าทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญคณะกรรมการและการจัดบุคคลให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความสามารถของบุคลากร 4) การควบคุมงานผู้บริหารจัดบุคลากรโดยความสนับสนุนของกรุงเทพมหานคร จัดประชุมในหน่วยงานระหว่างครูกับผู้บริหารและส่งเสริมวิชาชีพ 5) การประสานงาน ใช้สายงานบังคับบัญหาเป็นหลัก 6) การรายงาน รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาในที่ประชุม 7) งบประมาณจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีเป็นแม่บท แล้วแต่งตั้งคณะกรรมการตามความเหมาะสม

กนกพร จรินทร์รัตน์นากร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ดำเนินการดังนี้ 1) การตันสินใจสั่งการ มีการรวมรวมข้อมูลด้านงานบุคคล ยึดหลักความมีเหตุผลของสถานการณ์ในการตัดสินใจ อาศัยขอบเขตทางกฎหมายและข้อบังคับด้านการศึกษา และแผนงานโครงการที่จัดทำไว้ล่วงหน้า มีคณะกรรมการช่วยในการตัดสินใจ เรื่องที่ตัดสินใจได้ดีคือเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการมา 2) การวางแผน จัดทำแผนโดยมีการสำรวจข้อมูลกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยการพิจารณาให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมากที่สุด การดำเนินการตามแผนมีการจัดทำปฏิทินงาน การประเมินผลให้ผู้ปฏิบัติรายงานผล 3) การจัดองค์การได้จัดทำโครงสร้างการบริหารที่แสดงสายการบังคับบัญชาโดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถของบุคลากร กำหนดคณะกรรมการที่ปรึกษาไว้ประจำฝ่ายต่าง ๆ 4) การติดต่อสื่อสารใช้การประชุมภาษาที่ใช้คำนึงถึงระดับความรู้ของผู้รับสารใช้การติดต่อสื่อด้วยวาจาใจงานเร่งด่วน ด้วยการเขียนเมื่อมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน ผู้ร่วมงานสามารถขอพบผู้บริหารเป็นการส่วนตัว 5) การใช้อิทธิพลหรือแรงจูงใจ ใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจและพอใจในงานและเพื่อความสำเร็จของงาน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของงานชัดเจน 6) การประสานงาน ได้จัดทำแผนภูมิที่แสดงสายการบังคับบัญชา ประชุมชี้แจงงานที่ปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้อง เชิญวิทยากรให้การอบรมแก่ผู้ทำหน้าที่ประสานงาน มีการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ 7) การประเมินผล ได้กำหนดวัตถุประสงค์ด้วยการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อนำผลไปปรับปรุงการทำงาน เครื่องที่ใช้คือการสังเกตและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ปัญหาของกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้านคือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ และมีปัญหาอยู่ในระดับ

น้อย 4 ด้านคือ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผล

อมรศักดิ์ พุ่มสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการของ Gulick และ Urwick ครบทุกด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านการอำนวยการ ด้านการประสาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ โดยปฏิบัติในด้านตาง ๆ เกินร้อยละ 50 เป็นส่วนมาก

2. ปัญหาของกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา คือ ด้านการจัดองค์การ ด้านการอำนวยการ ด้านการะประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ ปัญหาในระดับน้อย คือ ด้านการวางแผนและด้านการจัดบุคลากร

สุมน บริสุทธิ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ผลการวิจัยจากรายการที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุพบว่า โรงเรียนมีการวางแผนโดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงแผนเดียว โรงเรียนกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน กำหนดวัตถุประสงค์โดยวิเคราะห์จากประสบการณ์ของบุคลากรและผู้บริหาร กำหนดกลยุทธ์โดยยึดแนวทางการปฏิบัติงานการติดตามทบทวนแผน หัวหน้างานติดตามแล้วรายงานทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร การจัดองค์การทั้ง 6 งาน ในโครงการบริหารโรงเรียน ร่วมกันรับผิดชอบ ดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ผู้บริหารมอบหมายงานตามความเหมาะสม และรับฟังความคิดเห็นในการประชุมโรงเรียนมีการประสานงานทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐานในด้านบุคลากร วิธีการและลักษณะนิสัยในการทำงาน การติดต่อสื่อสารมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ วิธีขจัดความขัดแย้งใช้พบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของปัญหาการควบคุมมีการตรวจสอบบรรลุวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ แก้ไขโดยเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยผู้บริหารให้คำปรึกษา

ผลการวิจัยจากรายการที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุสูงสุดพบว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอก กำหนดวัตถุประสงค์โดยยึดเกณฑ์มาตรฐานของ สปช. เป็นหลัก กำหนดกลยุทธ์โดยเลือกวิธีการที่

เหมาะสมที่สุดแล้วจัดทำแผนงาน กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของ สปช. เป็นหลักการติดตามทบทวนแผน มีคณะกรรมการติดตามและจัดประชุมแจ้งผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ การจัดองค์การ งานวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน การมอบหมายงาน กำหนดตามมติที่ประชุม มีการประสานงานทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน มีการกำหนดหัวหน้างาน โดยระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำ ผู้บริหารเป็นผู้นิเทศ โดยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ มีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ในด้านบุคลากร วิธีการทำงาน เทคโนโลยี และอื่น ๆ การติดต่อสื่อสารเน้นแบบไม่เป็นทางการ ขจัดความขัดแย้งโดยรีบค้นหาสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหาและแก้ปัญหานั้นโดยเร็วการควบคุมมีการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ แก้ไขโดยเปลี่ยนวิธีการทำงาน

ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทั้งผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่าไม่มีปัญหา

สุรัตน์ ศรีดาเดช (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญทางการบริหาร 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านระบบสังคม โรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบสังคมและเป็นระบบเปิดมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุวัตถุประสงค์ การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน

2. องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะจำเป็นสำหรับการบริหารงานที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงมโนคติ ทักษะเชิงจริยธรรม ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะเชิงเทคโนโลยี ทักษะเชิงการวินิจฉัย ทักษะเชิงการติดต่อสื่อสาร และทักษะเชิงการเมือง

3. องค์ประกอบด้านหน้าที่การบริหาร หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยหน้าที่ที่เป็นกระบวนการ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การนำ การประสานงาน การงบประมาร และการควบคุม

4. องค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร ประกอบด้วย 13 บทบาทย่อย โดยจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มบทบาทหลัก ดังนี้ 1) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ บทบาทเป็นผู้นำองค์การ บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล และบทบาทเป็นสร้างทีมงาน 2) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล บาทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้นิเทศงาน 3) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้ประกอบการ บทบาทเป็นผู้ขจัดสิ่งก่อกวน บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง