

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาความรู้ต่างๆ จากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีเนื้อหาสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ความหมายของการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
  - 2.1 ความหมายของกระบวนการบริหาร
  - 2.2 ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 3.1 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 3.2 ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 3.3 มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารการศึกษา

##### ความหมายของการบริหาร

รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ไซมอน (Simon 1957 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้กิจการต่างๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 39) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกัน

สมยศ นาวิการ (2525 : 4) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การตั้งกร และ การควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สมบุรณ์ พรรณภาพ (2521 : 3) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ร็อบบรีน (Robbins 1980 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคคลอื่น

จากความหมายที่ได้มีผู้กล่าวไว้ข้างต้น พอจะสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารได้ดังนี้ การบริหาร คือ การร่วมกันดำเนินการของสมาชิกในองค์การเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน

#### ความหมายของการบริหารการศึกษา

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 4) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะจัดดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิต คือ ผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 4) ได้กล่าวถึงการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 40) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมที่ผู้บริหารการศึกษากระทำเพื่อพัฒนาพลเมืองของชาติให้มีคุณภาพและคุณธรรม

สมบุรณ์ พรรณภาพ (2521 : 9) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการต่างๆ ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ และเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างเอกัตบุคคล เพื่อให้เขาเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากการศึกษาความหมายจากนักวิชาการที่กล่าวไว้ข้างต้น พอจะสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารการศึกษาได้ดังนี้ การบริหารการศึกษา คือ การร่วมกันดำเนินการของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความรู้และคุณธรรม

## แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

### ความหมายของกระบวนการบริหาร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 29) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารว่ามีความหมายเดียวกับภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ (Function of Administrator) เป็นสิ่งที่ต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521 : 79) ก็ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง ขบวนการวิธีหรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บางครั้งก็เรียกว่า หน้าที่ของนักบริหาร (Executive's - functions) หรือหมายถึง การกำหนดลำดับขั้นในการบริหารงาน (Steps in Administration) หรือหมายถึง ขอบข่ายของงานต่างๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 39) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารว่าเป็นแนวทางเทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

จากการศึกษาความหมายของกระบวนการบริหารข้างต้น พอจะสรุปความหมายของกระบวนการบริหารได้ดังนี้ กระบวนการบริหาร คือ การกำหนดขั้นตอนในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

### ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการบริหารนั้น ได้มีผู้เขียนตำราและข้อคิดเห็นไว้เป็นจำนวนมาก เช่น

แนวคิดของ ฟาโยล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 30 ; อ้างอิงมาจาก Fayol 1916) ได้แบ่งหน้าที่และขั้นตอนของการบริหารเป็น 5 ขั้นตอนคือ

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

แนวคิดของ เซียร์ (ภิญโญ สาธร 2523 : 271 ; อ้างอิงมาจาก Sear 1950) สรุปได้ว่ามีกระบวนการบริหาร 5 อย่าง คือ

1. การวางแผนหรือโครงการ (Planning)
2. การจัดตั้งโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานต่างๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม (Organizing)

3. การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน (Directing)

4. การประสานงาน (Coordinating)

5. การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน (Controlling)

แนวคิดของ ทรีด (ภิญโญ สาร 2523 : 270-271 ; อ้างอิงมาจาก Tead) ได้กล่าวว่า ลำดับขั้นสำคัญสำหรับการดำเนินการบริหารเป็นกระบวนการ (Administrative Process) มี 10 ขั้นคือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้างๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานขึ้น
3. การบรรจุและจัดระเบียบหรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

ฝ่ายบริหารทุกคน

4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นรับงานไปทำเป็นส่วนๆ ไป
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติกรทุกอย่างที่จำเป็น เป็นการรักษามาตรฐานและคุณภาพของงานให้อยู่ใน

สภาพที่ดีอยู่เสมอ

7. การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กันทุกหน่วยงาน และทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกัน

โดยอาศัยคณะกรรมการต่างๆ ทำหน้าที่ประสานงาน

8. การดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญ กระตุ้นและให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งหน่วยงาน ทำงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

9. การประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น

10. การพิจารณางานในอนาคต และการตั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมลู่ทางตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

แนวคิดของสมาคมผู้บริหารแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators - AASA 1955 : 17) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดสรรทรัพยากรบริหาร (Allocation)
3. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulating)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การประเมินผลงาน (Evaluation)

แนวคิดของ เกรจ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2534 : 40 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 31 ; ภาณุโณ สาร 2523 : 274 ; สมบูรณ์ พรหมภาพ 2521 : 87 ; อ้างอิงมาจาก Gregg, 1957) ได้นำเอาความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทั้งในด้านการบริหารทั่วไป และการบริหารการศึกษา ซึ่งมีอยู่จำนวน 35 รายการ มาจัดเรียบเรียงเข้าเป็นหมวดหมู่เสียใหม่ แล้วสรุปว่ากระบวนการบริหารทั้งหมดมีอยู่เพียง 7 ประการเท่านั้นคือ

1. การตัดสินใจ หรือ การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดการองค์การ หรือ การจัดระเบียบงาน หรือกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงาน (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร หรือการเสนอรายงาน (Communicating)
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผล (Evaluating)

แนวคิดของ แคมป์เบล (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2534 : 40 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 31 ; สมบูรณ์ พรหมภาพ 2521 : 86-87 ; อ้างอิงมาจาก Campbell 1958) ได้แบ่งกระบวนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. การตัดสินใจ หรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)
2. การจัดโปรแกรม หรือการวางโครงการ หรือการวางแผน (Programming)
3. การกระตุ้นการทำงานหรือการเสริมบำรุงกำลัง (Stimulation)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การประเมินผล (Appraising)

สมยศ นาวิการ (2525 : 11) ได้กล่าวถึงกระบวนการการบริหารว่าเป็นกิจกรรมของการบริหารที่สำคัญสี่อย่าง คือ การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งรูปแบบการบริหารดังกล่าวได้รับการพัฒนาเมื่อประมาณปลายศตวรรษที่สิบเก้า

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 25-26) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้บริหารว่ามีอย่างน้อย 5 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน (Organizing)
3. การบริหารบุคคล (Staffing)
4. การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

ในเรื่องนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 31-32) ได้พิจารณาแบ่งกระบวนการบริหาร

เป็น 3 ส่วน คือ

1. ส่วนการเตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน และการจัดองค์การ
  2. ส่วนที่เป็นปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการกระตุ้นใจ
  3. ส่วนที่เป็นการควบคุมประเมินผล ได้แก่ การควบคุมงาน และการประเมินผลงาน
- สำหรับแนวความคิดของ โรบบิ้น (Robbins 1980 : 7-11) นั้นเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การเป็นผู้นำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารดังกล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นว่าเป็นแนวคิดที่มีลักษณะพื้นฐานมาจากหลักการบริหารในอดีตซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันในส่วนที่บางแนวคิดได้แยกกระบวนการออกเป็นประเด็นย่อยให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิด กระบวนการบริหารของ Robbins มาเป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน ทั้งนี้เนื่องจากเห็นว่ากระบวนการนี้เน้นในด้านการเป็นผู้นำแยกออกมาอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารหน่วยงานใดๆ ก็ตาม สำหรับรายละเอียดของกระบวนการในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

#### 1.1 ความหมายของการวางแผน

सनानजतर सुकनरुथरुथ (ม.ป.ป. : 4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้ “การวางแผนเป็นภารกิจสำคัญในการบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการคาดคะเนอนาคตและการกำหนดอนาคตที่ต้องการ รวมทั้งวิธีการที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ”

สมบูรณั พุรณนาภ (2521 : 96) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนว่า “การวางแผนนั้นคือการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เราใฝ่ฝัน หรือคาดหวังที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ แผนจึงเป็นเรื่องของการคาดคะเนในอนาคตต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ”

สุรัฐ คิลปนันต์ (2523 : 92) ได้กล่าวว่า “การวางแผนคือ การกะลวงหน้าว่าจะออกจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ด้วยวิธีการอย่างไร”

คูนท์ และ โอ คอนเนล (Koontz and O'Donnell 1968 : 81) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่าเป็น “การตัดสินใจจะทำอะไร เพื่ออะไร เมื่อไร ใครเป็นผู้ทำไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นตามต้องการ”

โรบบินส์ (Robbins 1980 : 7) ได้ให้ความหมายของการวางแผนดังนี้ การวางแผนหมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคต และวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

## 1.2 กระบวนการวางแผน

सनानजलर सुकनरुथरुथ (2524 : 48) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าสามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนอย่างง่ายคือ

- 1) ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้ เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่
- 2) ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ
- 3) ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

सनानजलर सुकनरुथरुथ (ม.ป.ป. : 5-11) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ อย่างค่อนข้างละเอียดว่า กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ได้แก่ ขั้นการเตรียมการหรือขั้นก่อนวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นดำเนินการ และขั้นติดตามประเมินผล ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมดังนี้

### ขั้นก่อนวางแผน

- 1) จัดตั้งองค์กรหรือมอบหมายบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบในการวางแผน
- 2) กำหนดวิธีการวางแผน เช่น การตั้งกรรมการ การกำหนดรูปแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม 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
- สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523 : 96) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนแบ่งออกเป็น

8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการ

ขั้นที่ 4 การกำหนดเป้าหมาย

ขั้นที่ 5 การกำหนดวิธีการดำเนินการ

ขั้นที่ 6 การกำหนดค่าใช้จ่าย

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นที่ 8 การประเมินผล ปรับปรุงแผน และวางแผนใหม่

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37-39) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย

4 ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียมการ หมายถึง การเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้อง

ปฏิบัติดังนี้

- 1.1) นโยบายและเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร
- 1.2) วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจน

ความพร้อมในการทำงาน

- 1.3) วัตถุประสงค์และความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย

ขององค์กรหรือไม่

1.4) สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และ โอกาสเอื้ออำนวยให้มากหรือน้อยเพียงใด

1.5) ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.6) ข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการ และบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมี

ใครบ้าง

ที่ต้องปฏิบัติดังนี้

2) การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน มีกิจกรรม

2.1) มาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ

2.2) มีทางเลือกหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ

2.3) อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขอุปสรรค หรือข้อจำกัด

นั้นๆ

2.4) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุด และเหมาะสมกับ

สถานการณ์

2.5) กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

2.6) ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

2.7) เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้น สิ้นสุด

และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

3) การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรม

ที่ต้องปฏิบัติดังนี้

3.1) กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและควบคุมงานในแต่ละส่วน

3.2) ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน

ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติ

3.3) จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

3.4) กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือ

บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

3.5) การนิเทศงาน (Supervision) ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

3.6) การควบคุม กำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งอาจจะใช้

เทคนิค PPBS, PERT/CPM หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุมก็ได้

4) การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแบบนี้เป็นการประเมินเพื่อ feedback กลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการการวางแผนนั่นเอง สำหรับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติมีดังนี้

4.1) ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ความต้องการมากน้อยเพียงใด

4.2) ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

4.3) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

4.4) สมควรที่จะมีการทบทวนแผน ปรับแผนหรือไม่

เคอร์แลน และคิง (Cleland and King 1972 : 207) ได้เสนอกระบวนการวางแผน

ดังนี้

1) ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

2) กำหนดโครงสร้างของการวางแผน

3) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆ

4) การจัดทำแผนประเภทต่างๆ

5) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

โรบบริน (Robbins 1980 : 131) ได้กล่าวถึงกระบวนการการวางแผนว่า ประกอบด้วย

5 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์

2) การคาดคะเน

3) การกำหนดกลยุทธ์

4) การกำหนดมาตรฐาน

5) การติดตามทบทวนแผน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวางแผนของ Robbins และจะเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์

โรบบริน (Robbins 1980 : 131) กล่าวว่า “ในการวางแผนต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ต้องตอบคำถามให้ชัดเจนว่าหน่วยงานมีหน้าที่ทำอะไร โดยที่วัตถุประสงค์นี้ต้องสอดคล้องตรงกับความต้องการของหน่วยงานและผู้รับบริการ”

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530 : 74) ได้กล่าวถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “ก่อนที่จะเริ่มวางแผนงานใดก็ตาม จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้แจ่มชัด ต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อาจจะกำหนดในรูปเชิงปริมาณ หรือรูปเชิงคุณภาพ” ซึ่งสอดคล้องกับ จอร์น เอฟ. มี (ธงชัย สันติวงษ์ 2537 : 158 ; อ้างอิงมาจาก John F. Mee 1956 : 7) กล่าวว่า “ก่อนที่จะทำการใดๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นที่ชัดแจ้ง เข้าใจง่าย และระบุเป็นหลักฐานเอาไว้”

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 60) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ หมายถึง จุดหมายปลายทางของการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมใดๆ ควรมีวัตถุประสงค์หลักเพียงวัตถุประสงค์เดียว แต่อาจมีวัตถุประสงค์รองที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักก็ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 116-117) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives or Goals) ว่า “วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมายปลายทางของการดำเนินงาน วัตถุประสงค์มีทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น หรือวัตถุประสงค์สำหรับระยะเวลาที่ใกล้กว่า เช่น เป็นปีต่อปี และวัตถุประสงค์ระยะยาวหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจากการวางแผนระยะยาว วัตถุประสงค์ระยะสั้นทั้งหลายที่กำหนดขึ้นต่อเนื่องกันจะต้องมีลักษณะสอดคล้องกัน และเสริมต่อวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ได้เลือกไว้ ในขณะที่เดียวกันวัตถุประสงค์ระยะสั้นทั้งหลายก็จะมีส่วนในการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงในระยะยาวด้วย”

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 87) กล่าวว่า ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีลักษณะสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมเวิร์ค ถ้าเป็นวัตถุประสงค์สำคัญ ควรจะเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่าย และควรมีลักษณะที่โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและเต็มใจที่จะร่วมทำงานตามวัตถุประสงค์นั้น

หลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การหาข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ข้อมูล การวางวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน การวิเคราะห์ ทบทวนยกวาง หาข้อยุติ แก้ไข คัดแปลง และขออนุมัติที่ประชุม (โสรัจ สานศิริพันธ์ 2527 : 94) วิธีการในการกำหนดวัตถุประสงค์อาจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ (ประชุม รอดประเสริฐ 2535 : 151)

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียว หรือกลุ่มบุคคลขนาดเล็กเพียงกลุ่มเดียวเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ โดยอาศัยข้อมูลและประสบการณ์ที่มีอยู่

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 164-165) กล่าวถึง หลักการในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหรือกำไร ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เป็นหลักการในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้ดังนี้คือ

(1) กิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ควรจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ กิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์จากวัตถุประสงค์

(2) วัตถุประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย จะเป็นการส่งเสริมให้

องค์กรดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ

(3) วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จได้

(4) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จัดทำขึ้นจะต้องไม่สูงหรือยาวเกินไป และก็ไม่ง่ายจนเกินไป และจะต้องสมเหตุสมผลที่สุด และเหมาะสมสำหรับท้าทายความพยายามของสมาชิกได้อย่างดี

(5) การจัดทำวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆ จะต้องให้สมาชิกขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ว่าเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจได้และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้แปลความได้ถูกต้องอีกด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 144) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ ไม่ว่าจะถูกจัดไว้ในกระบวนการวางแผนหรือจัดไว้ต่างหาก เป็นสิ่งที่ต้องแยกทำก่อนก็ตาม วัตถุประสงค์ต่างก็จะถูกกำหนดขึ้นมาก่อนที่กระบวนการวางแผนจะยุติลง นอกจากนั้น ยังได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นจุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่มุ่งหมายไว้ กล่าวคือ วัตถุประสงค์มิใช่การคำนึงถึงเรื่องที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันเท่านั้น หากแต่จะเป็นการคิดพิจารณาถึงอนาคตข้างหน้า และเป็นการคิดถึงเรื่องข้างหน้าที่มีจุดมุ่งหมายแจ้งชัด หรือเป็นหลักชัยที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างมุ่งหวังที่จะให้ได้มาหรือต้องการจะให้ เป็นจริงเมื่อถึงกำหนดเวลาดังกล่าวตลอดเวลาของการยึดถือสิ่งใดเป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องการสมาชิกทุกฝ่ายที่เข้าร่วมจึงต้องมีการใช้ความพยายามประกอบกันไปด้วย การได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงเกิดขึ้นได้ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องถูกต้องและชัดเจนเสมอเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

## 2) การคาดคะเน

การคาดคะเน ได้มีผู้กล่าวถึงโดยใช้คำอื่นๆ เช่น การกำหนดภาพอนาคต การพยากรณ์ การคาดการณ์ หรือการค้นหาแนวทางหรือโอกาส ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันมาก

โรบบิ้น (Robbins 1980 : 6) ได้กล่าวว่า การคาดคะเนเป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล และตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต รายละเอียดต่างๆ จะต้องถูกรวบรวมและตั้งข้อสมมติฐานโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอกอาจพิจารณาจากนโยบายของรัฐ แนวโน้มประชากร และเทคโนโลยี ปัจจัยภายในเกี่ยวข้องกับผลผลิตหรือบริการของหน่วยงาน เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 94) กล่าวว่า การคาดการณ์ คือ กระบวนการที่จะใช้ทำนายเหตุการณ์ในอนาคต เพื่อประโยชน์เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารงานขององค์กร เพื่อลดความเสี่ยงภัยและให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 102) กล่าวว่า ในการค้นหาแนวทางหรือโอกาสนั้น ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ แล้วรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นเหล่านี้เข้าด้วยกัน โดยให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลที่จะสามารถใช้พยากรณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งความเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพราะถ้าการพยากรณ์นั้นถูกต้อง ก็จะทำให้การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ดำเนินไปด้วยดี และดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้

### 3) การกำหนดกลยุทธ์

โรบบิ้น (Robbins 1980 : 158-159) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการนำเอาวัตถุประสงค์และการคาดคะเนมาพิจารณา เพื่อกำหนดโอกาสและอุปสรรคในอนาคตขึ้น วิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงานและประเมินการปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางเฉพาะหรือแนวปฏิบัติที่หน่วยงานจะดำเนินต่อไป

สมยศ นาวิการ (2531 : 3) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ วิถีทางที่องค์กรจะดำเนินต่อไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้อุปสรรคและโอกาส สภาพแวดล้อมภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 185) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักต่างๆ ซึ่งได้ประมวลขึ้นมาจนกลายเป็นการกระทำที่จำเพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง และส่วนมากมักจะทำให้ต้องทำการพัฒนาหรือดัดแปลงทรัพยากรต่างๆ ด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ที่จัดทำขึ้นนั้นจะเท่ากับเป็นการแนะนำแนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะยึดถือใช้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือการบอกถึง “วิธีการที่จะให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์”

### กระบวนการพิจารณาจัดวางกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 185-187) กล่าวว่า กระบวนการการจัดวางกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน คือ

(1) การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด คือ การตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถึงโอกาสและข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งสิ่งที่ต้องทำก็คือ การต้องการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมโยงไปถึงเรื่องทั้งหมดทุกอย่าง ซึ่งในขั้นนี้สิ่งที่จำเป็นต้องทำก็คือ ต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และประเมินต่อไปถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย

(2) การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ เป็นการประเมินถึงความเข้มแข็งและอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ กลยุทธ์ที่ตีนั้นย่อมจะต้องสร้างขึ้นมาจากการใช้ประโยชน์จากข้อดีขององค์การที่มีอยู่ และในขณะเดียวกันก็จะต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้มีเหลือน้อยที่สุดด้วย

(3) การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่วมกันกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ก็โดยวิธียพยายามจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือเป็นผลดีต่อการทำงานของหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

(4) การกำหนดกลยุทธ์หลัก การพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์พื้นฐานนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่ทำได้ยากและต้องมีการใช้ดุลยพินิจอย่างมาก เนื่องจากปัญหาการมองไม่เห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจน ตลอดจนการไม่สามารถมีข้อมูลเพียงพอ นั่นเอง แต่ผลสุดท้ายสิ่งที่จะได้มาก็คือ แนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐาน (General approach) ที่จะใช้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งประมาณหรือจัดวางขึ้นมาจากประสบการณ์โอกาสต่างๆ และความสามารถต่างๆ เท่าที่มีอยู่นั่นเอง

(5) การดำเนินกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ ซึ่งวิธีการก็จะทำโดยจะมีการพัฒนาแผนงานต่างๆ ขึ้นมา เพื่อจะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

(6) การประเมินกลยุทธ์ ควรจัดให้มีการพิจารณาทบทวนและถกเถียงเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไข ได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่นๆ อีกด้วย เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์ก็คือ การอาศัย “เป้าหมาย” เป็นเครื่องวัด

#### 4) การกำหนดมาตรฐาน

โรบบิ้น (Robbins 1980 : 131) ได้กล่าวว่า เมื่อกำหนดแนวปฏิบัติแล้ว จึงเอาแนวปฏิบัติมากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 36) กล่าวว่า มาตรฐานแผนและจุดมุ่งหมายเป็นคำที่มีแนวคิดใกล้เคียงกันมาก หากแผนแสดงออกมาในรูปของผลงานที่จะทำให้สำเร็จ แนวความคิดนี้จะใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมาย เพื่อใช้กำหนดว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 121) ได้กล่าวว่ามาตรฐาน หมายถึง คุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งฝ่ายบริหารจะใช้เป็นบรรทัดฐานหรืออ้างอิง มาตรฐานนี้อาจหมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงาน

พยายามกระทำให้ได้ตรงตามรูปแบบค่ากล่าว มาตรฐานจะช่วยให้สามารถสังเกตเห็นถึงการเปรียบเทียบผลการทำงานต่างๆ ว่างานที่ได้กระทำไปแล้วสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเสมอกับที่ได้ตั้งเป็นมาตรฐาน หรือที่กำหนดเป็นคุณค่าไว้แล้ว

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 271-272) กล่าวว่า มาตรฐานอาจอธิบายสั้นๆ ว่า “เป็นกฎที่ยอมรับกัน กฎที่สร้างขึ้นมา หรือแบบจำลองที่ถูกสร้างขึ้นมา โดยอำนาจหน้าที่ “ประเพณี” กล่าวอีกนัยหนึ่งมาตรฐาน คือ เครื่องมือชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นมาเพื่อช่วยในการควบคุม การวัด การเปรียบเทียบ การตรวจสอบในผลงาน การปฏิบัติงาน และวิธีการดำเนินงาน

มาตรฐานของงาน คือ แบบหรือเกณฑ์ที่จะใช้เปรียบเทียบผลงาน ในบรรดา มาตรฐานของงานที่พบเห็นกันทั่วไปมากที่สุด คือ แผนงาน

#### 5) การติดตามทบทวนแผน

โรบบริน (Robbins 1980 : 131) ได้กล่าวว่า ในการติดตามทบทวนแผน เป็นการดูว่ามีการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้าไม่จะต้องมีการปรับปรุงแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 145) ได้กล่าวถึง การควบคุมแผนและปรับแผนว่า ภายหลังจากที่ได้มีการจัดทำแผนเสร็จแล้ว ผู้บริหารควรจะต้องมีการทบทวนและเปรียบเทียบพิจารณาถึงข้อแตกต่างที่สำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างแผนงานและผลที่เกิดขึ้นจริงๆ ถ้าหากมีการพบว่าได้มีข้อแตกต่างที่มีความสำคัญเกิดขึ้น ก็ควรจะต้องมีการวิเคราะห์และทำการปรับแก้แผน การแก้ไขและปรับแผนนับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำในกรณีที่ยังปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การได้เปลี่ยนแปลงไป หรืออีกทางหนึ่งถ้ามิใช่เกิดจากเหตุภายนอก และเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การแก้ไขก็ยังคงเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำ

สำหรับในช่วงเวลาที่ต้องมีการทบทวนและปรับแผนนั้น ความถี่ห่าง จะมีมากน้อยอย่างไร ย่อมแล้วแต่เหตุผลความจำเป็น อย่างไรก็ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมที่ควรทำนั้น อาจถือเป็นหลักเกณฑ์ได้ว่าอย่างน้อยควรจะได้มีการทบทวนแผนใดไตรมาสละครั้งเป็นอย่างต่ำ

ในการวิจัยครั้งนี้ การวางแผนครอบคลุมในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ การคาดคะเน การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐาน และการติดตามทบทวนแผน เพื่อนำโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน

## 2. การจัดองค์การ (Organization)

### 2.1 ความหมายของการจัดองค์การ

กิติมา ปรีดีติลิก (2529 : 27) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า เป็นการ กำหนด หรือจัดวางระเบียบงานอันเป็นทางทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 110) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฟิปปโป (Flippo 1968 : 121) ได้ให้ความหมายของการจัดการองค์การว่า การจัดการองค์การ หมายถึง กระบวนการจัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล งาน และกลุ่มย่อยต่างๆ เพื่อให้ในที่สุดส่วนต่างๆ เหล่านี้สามารถสัมพันธ์และรวมกันเข้าเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันจนสำเร็จผลลงได้

โรบบริน (Robbins 1980 : 196) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า หมายถึง การแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน การกำหนดช่วงการบริหารหรือ โครงสร้างขององค์การ การกำหนดกลุ่มงาน การประสานงาน และเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1.1 การแบ่งงาน (Division of labor) หรือ การมอบหมายงาน

โรบบริน (Robbins 1980 : 196-203) ได้กล่าวถึงหลักของการแบ่งงานหรือการมอบหมายงานด้วยสาเหตุ 2 ประการ คือ ประการแรกคือความซับซ้อนของงาน ไม่มีผู้ใดสามารถกระทำทุกอย่างได้ภายใต้ข้อจำกัดทางร่างกาย ประการที่สองคือความจำกัดความรู้ในเรื่องงานนั้นๆ บางงานต้องใช้ทักษะสูง ถ้าไม่มีความชำนาญก็ไม่สามารถจะทำงานนั้นๆ ได้ ดังนั้นบุคลากรควรจะทำหน้าที่ตรงกับทักษะความสามารถของเขา

ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น สามารถทำได้โดยการให้ทำซ้ำๆ ทำให้ไม่เสียเวลาในการที่บุคลากรทำงานจะต้องเรียนรู้กับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ อีกประการหนึ่ง คือการใช้การฝึกอบรมในงานเฉพาะด้าน ประการสุดท้าย คือการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 286-287) กล่าวถึงหลักที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานไว้ว่า การมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนี้ ยังคงมีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) หลักของความเท่ากันของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการมอบหมายงานทุกครั้งจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้พอเพียงสมดุลกับความรับผิดชอบเสมอ และจะต้องให้สมบูรณ์ด้วยเหตุผลที่ต้องเป็นที่ยอมรับ โดยผู้ได้บังคับบัญชา กระบวนการมอบหมายงานจึงจะมีประสิทธิภาพใช้ได้ผล

2) หลักของข้อยกเว้น (The exception principle) เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “management by exception” เป็นการชี้แนะโดยทางอ้อมให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความหมายที่ถูกต้องของการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารที่มีการมอบหมายแล้วว่า ผู้บริหารควรจะทำทุกความพยายาม

และความเข้าใจ เน้นหนักที่จะพิจารณาเฉพาะสิ่งที่คิดเพี้ยนไปจากปกติเท่านั้น และต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่เป็นปกติของตนด้วยตนเอง ผู้บริหารควรจะสนใจเฉพาะเรื่องราวที่สำคัญที่จะต้องอาศัยความสามารถของเขา ผู้บริหารควรจะพยายามละเว้นไม่ทำการตัดสินใจที่เป็นเรื่องประจำต่างๆ โดยเฉพาะในส่วนที่ได้มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว

### 2.1.2 การกำหนดช่วงการบริหาร (Span of administration) หรือ โครงสร้างองค์การ

ร็อบบิ้น (Robbins 1980 : 198) ได้กล่าวว่า การกำหนดช่วงการบริหาร หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังไม่มีผู้ใดสามารถจะคำนวณจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน แต่ก็มีผู้พยายามที่จะศึกษาว่าจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีจำนวนเท่าใด เช่น Davis กล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรอยู่ระหว่าง 3-9 คน ในกรณีที่หน่วยงานมีบุคลากรระหว่าง 10-30 คน ส่วน Urwick กล่าวว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพควรมี ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน

ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่า โครงสร้างองค์การแนวตั้ง (Tall organization) หรือ องค์การแนวราบ (Flat Organization) แบบใดจะมีประสิทธิภาพชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติในหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงจะมีช่วงการบริหารที่แคบกว่าผู้บริหารที่อยู่ระดับต่ำกว่า

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 313) ได้กล่าวถึง ขนาดของการควบคุมและรูปร่างของโครงสร้างองค์การไว้ดังนี้ “ขนาดของการควบคุมที่กำหนดขึ้นนั้น จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างของโครงสร้างองค์การโดยตรง หากขนาดของการควบคุมกำหนดขนาดไว้แคบ โครงสร้างขององค์การจะมีมากขึ้น (ระดับ) และจะมีรูปร่างสูงหรือชัน ตรงกันข้าม ถ้าหากกำหนดขนาดของการควบคุมไว้กว้างแล้ว โครงสร้างขององค์การก็จะมีน้อยชั้นและมีรูปร่างแบนหรือราบ”

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 314-315) ยังได้กล่าวถึงคุณประโยชน์ของการกำหนดขนาดของการควบคุมต่างกันว่า ถ้าหากขนาดของการควบคุมกำหนดไว้แคบ ผลก็คือ การควบคุมกระทำได้โดยทั่วถึง แต่ก็มีผลเสียในแง่ที่ขวัญของคณาจะไม่ได้ และหากกำหนดขนาดของการควบคุมไว้กว้าง จะทำให้เพิ่มระดับขวัญที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นักมนุษยสัมพันธ์สนับสนุนการกำหนดขนาดแบบนี้ ผู้บริหารอาจหาเครื่องมือควบคุมอย่างอื่นมาใช้แทน เช่น การกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติ การกำหนดนโยบายที่แจ่มชัด การควบคุมโดยงบประมาณหรืออื่นๆ ซึ่งการควบคุมถ้ายิ่งควบคุมให้น้อยลงจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.1.3 การกำหนดกลุ่มงาน (Departmentation)

ร็อบบิ้น (Robbins 1980 : 204-205) กล่าวว่าทุกองค์การจะมีหน้าที่ซึ่งประกอบด้วยหลายๆ กิจกรรม แต่ละกิจกรรมจะมีบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะงานซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องประสานงานร่วมมือกัน เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าคนทุกคนมีความสามารถ

จำกัด จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีกลุ่มเพื่อจะติดต่อประสานงานเชื่อมโยงกิจกรรมกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ เรียกว่า แผนกหรือฝ่าย โดยมีพื้นฐานที่จะต้องพิจารณาในเรื่อง จำนวนคนในแต่ละแผนกหรือฝ่าย ภาระหน้าที่ ผลผลิตหรือบริการลูกค้า ภูมิศาสตร์ หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์การว่าเป็นองค์การแบบใด

ออบेरิส (ลีลา สีนานุเคราะห์ 2530 : 27 ; อ้างอิงมาจาก Albers 1969 : 120) ได้กล่าวว่า การจัดแผนกงาน หมายถึง การแบ่งงานต่างๆ ขององค์การออกเป็นหน่วยหรือเป็นแผนก และให้มีอิสระในการทำงานตามสมควร โดยระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละหน่วยหรือแผนกไว้ ตลอดจนการรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่ได้แบ่งกันปฏิบัติเข้าด้วยกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 251) กล่าวว่า การจัดแผนกงาน (Departmentation) หมายถึง การพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน การรวมกลุ่มกิจกรรมนี้เป็นไปภายใต้หลักเกณฑ์ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำ หรือการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (specialization) นั่นเองเหตุผลของการที่จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ ก็เพราะในหน่วยงานมีกิจกรรมมาก และเกินกว่ากำลังความสามารถของคนๆ เดียวที่จะทำได้ ดังนั้น ความจำเป็นของการแบ่งงานให้แก่บุคคลอื่นจึงเกิดขึ้น และการแบ่งงานให้แก่สมาชิกฝ่ายต่างๆ เหล่านี้ ก็จะต้องจัดทำในลักษณะที่ให้มีการแบ่งงานไปตามความถนัดของแต่ละฝ่าย นั่นก็คือจะต้องทำการรวมกลุ่มกิจกรรมที่เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกันนั่นเอง การแบ่งงานตามความถนัดนี้เป็นที่ยอมรับของนักทฤษฎีทางการบริหาร และนักทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์แล้วว่าจะเป็นหนทางที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

#### 2.1.4 การประสานงาน

เมธี ปิณฑานนท์ (2525 : 188) กล่าวถึง การประสานงานว่า “การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน”

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 142-143) กล่าวถึง การประสานงานว่าผู้บริหารจะต้องพยายามจัดงานต่างๆ ให้ประสานสัมพันธ์กันทั้งในด้านบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรต่างๆ ตามที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้งานได้บรรลุผลตามประสงค์ การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพดีพอจะก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ เช่น ทำให้เกิดการงานซ้ำซ้อน ซึ่งเกิดจากการแย่งงานกันทำ ทำให้สูญเสียและสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น แต่ขณะเดียวกัน การประสานงานมากเกินไปก็ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองได้เหมือนกัน

วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข, สุนทร ศรีรักษา (2527 : 86) กล่าวถึง การประสานงานว่า ในหน่วยงานที่ไม่ใหญ่นัก ผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะประสาน

ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ด้วยตนเอง เพราะในหน่วยงานเล็กๆ ผู้บริหารมีโอกาสที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง โอกาสที่จะทำการประสานงานก็มีมากขึ้น แต่ถ้าหน่วยงานใหญ่ขึ้น การที่จะเข้าไปสนิทสนมเป็นส่วนตัวก็ย่อมจะลดลง ในกรณีเช่นนี้อาจจะใช้วิธีการ เช่น

1) ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปได้เข้าใจในหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ และพยายามหาทางประสานงานในแผนกต่างๆ ของตนให้เข้าใจซึ่งกันและกันอีกด้วย

2) จัดหาเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อความคิด เช่น จดหมาย หนังสือเวียน หรือการจัดทำป้ายนิเทศ เป็นต้น

3) จัดประชุมเพื่อแถลงนโยบาย หรือวิธีปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัยหรือเสนอข้อคิดเห็น เป็นต้น

เทคนิคการร่วมมือประสานงาน

มาลัย หุวะนันท์ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 160-162 ; อ้างอิงมาจาก มาลัย หุวะนันท์ 2505 : 20) ได้กล่าวถึง เทคนิคการร่วมมือประสานงานดังนี้

ก. วิธีประสานงานภายในองค์กร สามารถแยกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

- (1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน
- (2) จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ
- (3) การใช้คณะกรรมการ
- (4) การใช้วิธีการงบประมาณ
- (5) การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอก
- (6) การติดต่ออย่างไร ไม่เป็นพิธี
- (7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ
- (8) การจัดให้มีการชุมนุมผู้ได้บังคับบัญชา
- (9) จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
- (10) จัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการหรือการใช้คณะกรรมการเพื่อ

การประสานงาน

(11) จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่

(12) จัดให้มีการบำรุงขวัญ

ข. วิธีประสานงานระหว่างองค์กร (มาลัย หุวะนันท์ 2505 : 36)

- (1) การประสานงานโดยการกำหนดสิทธิและหน้าที่
- (2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง
- (3) การใช้วิธีงบประมาณ

### 2.1.5 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

ริอบบริน (Robbins 1980 : 207) กล่าวว่า หลักการบริหารบังคับบัญชา หรือความเป็นเอกภาพของหน่วยงานมีความสำคัญ องค์การใดไม่ยึดถือปฏิบัติจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าไม่มีการกำหนดผู้บังคับบัญชาที่แน่นอนเพียงแต่คาดว่าบุคลากรจะทราบเองว่าควรเชื่อใคร ความระส่ำระสายก็จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 69) ได้กล่าวว่า เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชา โดยอำนาจสิทธิ์ขาดมาอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะหน่วยงานต่างๆ จะต้องระบุให้ชัดเจนลงไปว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจบังคับบัญชาแต่ไหนเพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 306) ได้กล่าวถึง หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) ว่าแนวความคิดของหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดๆ ไม่ควรที่จะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเกินกว่าหนึ่งคน เหตุผลสำหรับที่ยืนยันให้เป็นไปตามหลักการนี้ก็คือ จะไม่มีทางเป็นไปได้เลยที่ผู้บังคับบัญชาหลายๆ คน จะสามารถสั่งได้ตรงกัน หรือเหมือนกันเป็นแบบเดียวกัน ผู้ได้บังคับบัญชาที่รับคำสั่งจึงสามารถมีทางเลือกที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของคนใดคนหนึ่งตามที่ตนชอบ ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีการปิดความรับผิดชอบให้พ้นตัวได้ด้วย การอ้างถึงคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอีกคนหนึ่ง กลายเป็นช่องโอกาสที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถจะยุแหย่ให้ผู้บังคับบัญชาขัดแย้งกันเองได้

การจัดองค์การ ในการวิจัยนี้ครอบคลุมในเรื่องการแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน การกำหนดช่วงการบริหาร หรือ โครงสร้างการบังคับบัญชา การกำหนดกลุ่มงาน การประสานงาน และเอกภาพในการบังคับบัญชา เพื่อนำโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน

## 3. การเป็นผู้นำ (Leading)

### 3.1 ความหมายของการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 99) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

พีฟิฟเนอร์ และ พลีสซุส (Piffner and Presthus 1975 : 91) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการทำให้กลุ่มยอมรับและให้ความไว้วางใจ เพื่อนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยคำนึงถึงทั้งความสามารถของแต่ละบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ริอบบริน (Robbins 1980 : 9-10) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำว่า หมายถึง การเป็นผู้ให้คำแนะนำ (Guide) และนิเทศ (Supervise) ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่

วางแผนไว้ โดยพื้นฐานแล้ว การเป็นผู้นำประกอบด้วย การนิเทศงาน การจูงใจ การนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และการจัดความขัดแย้ง ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

### 3.1.1 การนิเทศงาน

ความหมายของการนิเทศงาน

โสรจ สานศิริพันธ์ (2527 : 7-11) กล่าวว่า การนิเทศงานก็คือ การตรวจตรา ดูแล และการสั่งการ เพื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ประสงค์ และอาจมีการชี้แนะ แนะนำ ปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 101) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง ขวัญกับการนิเทศว่า องค์ประกอบข้อหนึ่งที่ทำให้ขวัญของคนในองค์การดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการนิเทศกันอย่างไร และเพียงพอหรือไม่

สมบัติ จันเกษม (กิตติมา ปรีดีติลล 2532 : 261 ; อ้างอิงมาจาก สมบัติ จันเกษม 2524 : 25) กล่าวว่า การนิเทศ (Supervise) แปลว่า การให้ความช่วยเหลือ แนะนำ หรือปรับปรุง

หรือบริหาร (Robbins 1980 : 10) ได้กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาทุกคนมีความจำเป็น และคาดหวังที่จะได้รับการนิเทศงานซึ่งอาจจะยืดหยุ่น บางครั้งต้องนิเทศอย่างเข้มงวด แต่ในบางครั้งก็ไม่จำเป็น ในบางงานอาจจะต้องเฝ้าสังเกต แต่บางงานก็แทบไม่ต้องนิเทศเลย การนิเทศงานเป็นการสังเกตการทำงานบุคลากรและเงื่อนไขการทำงานต่างๆ เพื่อที่จะได้มั่นใจว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อขององค์การ

ประเภทของการนิเทศ

ซารี มณีศรี (2538 : 48-49) ได้แบ่งประเภทของการนิเทศโดยทั่วไป อาจแบ่งออกได้เป็น 5 อย่าง คือ

1) การนิเทศแบบตรวจตรา เป็นการนิเทศที่ใช้การตรวจตรามากกว่า การแนะนำ วิธีนี้ครูจะขาดความคิดริเริ่ม มีความคับข้องใจในการทำงาน

2) การนิเทศแบบเสรีนิยม ไม่มีกฎเกณฑ์ที่วางไว้ร่วมกัน ไม่มีการแนะนำแนวทางปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

3) การนิเทศแบบบังคับ เป็นการนิเทศที่มุ่งให้เปลี่ยนแปลงตามที่ตัวเองอยากจะเป็น ขาดการยืดหยุ่น

4) การนิเทศแบบฝึกรอบรมและแนะนำ

5) การนิเทศแบบประชาธิปไตย เป็นการนิเทศที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม มติข้อตกลงจากกลุ่ม เคารพนับถือคนอื่น ขอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ดำเนินการแก้ปัญหา

ตามหลักเหตุผลตามขั้นตอน จัดสรรงานให้ครูได้ทำงานตามความสามารถของตน ส่งเสริมความ  
เป็นผู้ทำให้เกิดขึ้นในคนอื่น

### 3.1.2 การจูงใจ

ความหมายของการจูงใจ

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 90) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจ  
หมายถึง วิธีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำงานหรืองดเว้นการกระทำตามที่หน่วยงานต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 224) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่าเป็นวิธีการ  
ที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูง  
ให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 119) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่า การจูงใจ หมายถึง  
การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึง  
เป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะทำใ้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่  
ถูกต้องและเป็นไปตามองค์การคาดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 408) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่า พฤติกรรมของคน  
ทุกคนจะเกิดเพราะสืบเนื่องจากสาเหตุที่ทุกคนต่างก็มีความต้องการที่ต้องการตอบสนองเสมอ  
ความต้องการนี้หากออกผลมาไม่ว่าจะโดยการกระตุ้นจากภายในหรือภายนอก ย่อมจะกำกับให้การ  
แสดงออกซึ่งพฤติกรรมเพื่อให้ได้สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายต่างๆ ที่อยากได้ พฤติกรรมของคนทีแสดง  
ออกมาทุกครั้งจึงมีจุดมุ่งหมายเสมอ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้การตอบสนองจึงสมควรที่จะมีการ  
เลือกให้ผลประโยชน์ในสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาอยากได้

ร็อบบรีน (Robbins 1980 : 294) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า  
เป็นความยินดีเต็มใจที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความพอใจ  
ส่วนบุคคล

ประเภทของการจูงใจ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 126-127) ได้กล่าวถึงประเภทของการจูงใจว่า  
การจูงใจไม่ว่าจะใช้สิ่งจูงใจทั้งเป็นวัตถุ เป็นเงิน หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน สามารถแบ่งประเภท  
ของการจูงใจออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นการจูงใจโดยใช้สิ่งเร้า  
จากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการให้ผลตอบแทนรางวัล หรือการลงโทษเมื่อกระทำผิด การจูงใจ  
ภายนอกนี้ เน้นที่การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีปฏิบัติต่างๆ ให้ลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชา  
ปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ หรือความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

2) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) แม้ว่าเงินเดือนหรือความมั่นคงในการทำงานจะเป็นสิ่งจูงใจภายนอกที่มีความสำคัญ แต่จะไม่สมอไป เพราะบางครั้งคนอาจจะเบื่อ งาน เกิดความคับข้องใจ หรือไม่อยากปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้นแรงจูงใจภายใน จึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะสร้างให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะความสามารถในการทำงานให้มากที่สุด เช่น สัมฤทธิ์ผลของงาน การยอมรับ ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น

จำนง สมประสงค์ (ลีลา สีนานุเคราะห์ 2530 : 135 ; อ้างอิงมาจาก จำนง สมประสงค์ 2517 : 333) ได้สรุปประเภทของสิ่งจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) สิ่งจูงใจในทางบวก ได้แก่
  - 1.1) เงิน (Money)
  - 1.2) ความมั่นคง (Security)
  - 1.3) การยกย่องชมเชย (Praise)
  - 1.4) การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Belongingness)
  - 1.5) การแข่งขัน (Competition)
  - 1.6) การรู้ของผลงาน (Knowledge of Results)
  - 1.7) การเข้ามามีส่วนร่วม (Participation)
- 2) สิ่งจูงใจในทางลบ ได้แก่
  - 2.1) การตำหนิ (Reprimand)
  - 2.2) การตัดเงินเดือน (Monetary)
  - 2.3) การให้ออกจากงาน (Lay off)
  - 2.4) การลดขั้น (Demotion)
  - 2.5) การไล่ออกจากงาน (Discharge)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 248-251) ได้กล่าวว่า วิธีการจูงใจในการทำงาน

มีดังนี้

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- 2) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการ

ปฏิบัติงาน

- 3) เงินเดือนและค่าจ้าง
- 4) ความพึงพอใจในการทำงาน
- 5) ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน
- 6) ความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

## 7) การจัดสวัสดิการที่ดี

### 8) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

#### 3.1.3 การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 79) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงในองค์การว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา องค์การใดไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นย่อมไม่มีการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงในองค์การอาจเกิดขึ้นได้กับส่วนหนึ่งส่วนใด โครงสร้างบุคคล กลวิธี หรือเทคโนโลยี

ร็อบบริน (Robbins 1980 : 345) ได้กล่าวถึง การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ว่า ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านเสมอ การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้คนรู้สึกว่ ตำแหน่งกำลังถูกคุกคาม ทำให้เกิดภาวะคลุมเครือและความไม่แน่นอนมากขึ้น เราสามารถเห็น ปฏิกริยาของแต่ละคนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทำไมคนที่มียุมากจึงมักต่อต้านความเปลี่ยนแปลงมากกว่าคนที่มียูน้อยกว่า คำตอบคือ คนที่มีอายุมากย่อมดำรงตำแหน่งในระบบ ปัจจุบันมากกว่า ดังนั้นจึงรู้สึกสูญเสียมากกว่าในการต้องปรับตัวเพื่อจะเปลี่ยนแปลง มีผลศึกษา พบว่า คนไม่ชอบความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทำให้แต่ละคนรู้สึกว่จากที่รู้จักกลายเป็นคนไม่รู้ บุคลากรต้องการที่จะรู้ว่การมอบหมายงานจะเปลี่ยนเป็นเช่นไร การ โยกย้าย หรือเพื่อนร่วมงาน ใหม่ที่จะมีผลกระทบต่อพวกเขา ดังนั้นคนจึงมักจะสร้างอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ยกเว้น ว่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะพิสูจน์ให้เห็นว่ามีประโยชน์ต่อพวกเขาจริงๆ

#### 3.1.4 การติดต่อสื่อสาร

ร็อบบริน (Robbins 1980 : 356) ได้กล่าวว่การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดและการเข้าใจในความหมายที่ตรงกัน การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์ผู้รับสารจะต้องรับรู้ ภาพในใจของผู้ส่งสารได้ถูกต้องแม่นยำ

เมธี ปิณฑนานนท์ (2525 : 193) ได้กล่าวว่ “การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความพยายามที่มนุษย์จะถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดเห็นจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน ซึ่งอาจถ่ายทอดด้วยคำพูด รูปภาพ อากัปริยา การเคลื่อนไหว การแสดงท่าทางอื่นๆ”

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 92) ได้กล่าวว่ “การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้อีกฝ่าย หนึ่งเข้าใจในข่าวสารข้อมูลนั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้มีปฏิกริยา ได้ตอบ ได้อย่างถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของ ผู้ให้ข่าวสารข้อมูล”

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 136) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารว่ “การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง หรือจากผู้ส่งไปยังผู้รับ กระบวนการในการส่ง

หรือการถ่ายทอด จะต้องอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารและสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

มาลัย หุวะนันท์ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 156 ; อ้างอิงมาจาก มาลัย หุวะนันท์ 2505 : 21) ได้กล่าวว่า “การติดต่อสื่อสารเป็นอุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือและเกิดการประสานงานขึ้น ลักษณะของการสื่อข้อความที่ดีจะต้องเป็นสื่อข้อความสองทาง ทั้งนี้ก็เพื่อจะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการสื่อสารข้อความไม่ดี เกิดการเข้าใจผิดพลาดขึ้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี”

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 437) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 258-259) ได้กล่าวถึงช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสารว่า ช่องทางของการติดต่อสื่อสารจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง ได้แก่ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย คำขอร้อง คำเตือน คำยืนยัน และการจัดซื้อความเข้าใจ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้เป็นอุปกรณ์ในการสื่อสารจากบนมาล่างอันได้แก่ ไปสเตอร์และแผ่นป้าย จดหมาย วารสารองค์การ เอกสาร คู่มือและจดหมายข่าว วารสารรายเดือน เครื่องกระจายเสียงและข้อเขียนต่างๆ เป็นต้น

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน ได้แก่ การเสนอรายงานผลงาน อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน คำแนะนำในทางเทคนิคหรือทางวิชาการ ข้อเสนอแนะ ข้อสงสัย ข้อหาหรือและการร้องทุกข์

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นการติดต่อในระดับเดียวกัน มักเป็นไปในลักษณะการสอบถาม และการปรึกษาหารือเป็นส่วนใหญ่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 257-258) ได้กล่าวว่า ประเภทของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้จำแนกได้เป็น 2 ประการคือ

1) การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบพิธีการที่เห็นได้เด่นชัดคือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่

ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ ได้แก่

1) เป็นการนำนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา

2) เป็นการนำกลับไปยังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานโดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และเป็นการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ

### 3) เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงาน

เจ้าหน้าที่

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักขอบพอคุ้นเคยกันเป็นการส่วนตัว

#### 3.1.5 การขจัดความขัดแย้ง

เอกซัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 161-163) ได้กล่าวว่า คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน และผลของความขัดแย้งในทางลบ ได้แก่

- 1) การสื่อสารถูกบิดเบือนไม่ทั่วถึง
- 2) ไม่ได้รับความร่วมมือ
- 3) ขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
- 4) คุณภาพการตัดสินใจต่ำ
- 5) อาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเป็นเผด็จการมากขึ้น

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 81-83) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นความขัดแย้งในเรื่องของความคิด ทศนคติหรืออารมณ์ แบ่งออกเป็นลำดับได้ดังต่อไปนี้

- 1) ระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- 2) ระหว่างบุคคลในกลุ่ม
- 3) ระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม
- 4) ระหว่างกลุ่มคนต่างระดับ

ซึ่งความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ควบคุมและจำกัดให้มีน้อยที่สุดได้ ความพยายามในอันที่จะขจัดความขัดแย้งในองค์การ ย่อมหมายถึงการรักษาภาวะสมดุลขององค์การ

พอลเลท (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2534 : 10 และเอกซัย กี่สุขพันธ์ 2538 : 167 ;

อ้างอิงมาจาก Follett) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธี คือ

1) การชนะ-แพ้ (Domination) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหา แต่ก็อาจเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

2) การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด การประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3) การประสานประโยชน์ (Integrated Solution) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย

การเป็นผู้นำในการวิจัยนี้ครอบคลุมในเรื่อง การนิเทศงาน การจูงใจ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และการขจัดความขัดแย้ง เพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน

#### 4. การควบคุมงาน (Controlling)

##### 4.1 ความหมายของการควบคุมงาน

กิติมา ปรีดีดิถ (2529 : 228) ได้กล่าวว่าการควบคุมงาน หมายถึง การติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้ทันท่วงที

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 268) ได้ให้ความหมายของการควบคุมงานว่า คือการใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจตราว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 73) ได้กล่าวถึงการควบคุมงานว่า คือกระบวนการในการกำกับและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจหรือมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นปฏิบัติถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือได้มาตรฐานตามที่กำหนด

ฟิปปโป (Flippo 1968 : 406) ได้กล่าวถึงการควบคุมว่า หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ มีการขจัดความขัดแย้งที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงตามแผนนั้น โดยวิธีการให้คำปรึกษา

โรบบริน (Robbins 1980 : 376) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า หมายถึง กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรม เพื่อให้ได้ข้อสรุปของแต่ละหน่วยและของหน่วยงาน แสดงถึงการได้มาและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ลักษณะของการควบคุมที่ดี

พรรณี ประเสริฐวงษ์, วีรนารถ มานะกิจ และประทุมวรรณ สุพรรณ โอชากุล (2515 : 511-516) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการควบคุมที่ดีไว้ 10 ประการ คือ

- 1) การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน
- 2) การควบคุมจะต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที

3) การควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า

4) การควบคุมต้องระบุข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น การควบคุมต้องไม่เพียงแต่ระบุความคลาดเคลื่อนเท่านั้น แต่ต้องเจาะจงลงไปว่าความผิดพลาดใดเป็นเรื่องที่สำคัญ

5) วิธีการควบคุมควรมีการกำหนดเป้าหมาย

6) การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น

7) การควบคุมควรเหมาะสมกับแบบขององค์การ

8) การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด

9) การควบคุมควรเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ

10) การควบคุมควรจะสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้

ระวัง เนตร โพรธี แก้ว (2537 : 101) ได้กล่าวถึงระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1) ควรจะให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ควบคุมตนเอง โดยตั้งจุดมุ่งหมายของงานเอาไว้ และให้เขาปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย

2) กำหนดจุดควบคุมอย่างเหมาะสม ควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ ที่มีผลต่อความสำเร็จ แนวทางการทำงาน

3) ใช้วิธีการควบคุมที่ค่อนข้างง่าย พยายามลดระเบียบวิธีการที่ไม่จำเป็น

4) ควรอธิบายถึงสาเหตุและความจำเป็นของการควบคุม เพื่อให้เขาเข้าใจ

5) ถ้าเป็นไปได้ ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการควบคุม

6) ถ้าเป็นไปได้ การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ โดยควบคุมเพียงกว้างๆ พยายามให้พนักงานรู้สึกถูกควบคุมน้อยลง

7) ต้องมีข้อมูลป้อนกลับคืนแก่พนักงาน เพื่อส่งเสริมและช่วยกันควบคุมตัวเอง โดยข้อมูลจะต้องถูกต้องทันต่อเหตุการณ์

#### 4.2 กระบวนการควบคุมงาน

กรีนวู้ด (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 270 ; อ้างอิงมาจาก Greenwood 1965 : 408)

ได้กล่าวว่า ปกติการควบคุมงานมักประกอบด้วยลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายของการควบคุมงาน

2) กำหนดเกณฑ์ควบคุมงานและมาตรฐาน

3) เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

4) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 458) ที่กล่าวว่า กระบวนการควบคุม (Process of Controlling)

จะประกอบด้วยชั้นต่างๆ ดังนี้คือ

- 1) การจัดตั้งมาตรฐาน
- 2) การวัดผลงาน
- 3) ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- 4) ดำเนินการแก้ไข

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 73-75) ที่กล่าวถึง กระบวนการในการควบคุม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในการควบคุมงานนั้นจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องการ ได้แก่ มาตรฐานด้านปริมาณ มาตรฐานด้านคุณภาพ มาตรฐานด้านเวลา มาตรฐานด้านงบประมาณ

ขั้นที่ 2 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด

การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติในขั้นที่ 1 นั้นจะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานในเรื่องปริมาณ คุณภาพ เวลาหรืองบประมาณ

ขั้นที่ 3 การดำเนินการ

เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการควบคุมงาน ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไขอย่างใดอย่างหนึ่ง ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้

โรบบิ้น (Robbins 1980 : 376) ได้กล่าวว่ากระบวนการควบคุม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 1) วัดผลการปฏิบัติงาน
  - 2) เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ ดูความแตกต่าง
  - 3) แก้ไขการทำงานตามความแตกต่างที่สำคัญ
- วิธีที่ใช้วัดผลการทำงานอาจทำได้ดังต่อไปนี้ (สุภรณ์ ศรีพหล 2523 : 155)
- 1) วัดโดยการตรวจ เช่น หัวหน้าเดินตรวจตราดูโดยทั่วไป
  - 2) รายงานด้วยวาจาไม่เป็นทางการ โดยมากเกิดจากการพูดจา คุย สอบถาม
  - 3) ตรวจสอบตามกำหนดเวลา รายสัปดาห์ รายปักษ์ รายเดือน ฯลฯ

4) ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นรายเดือน ราย 3-4 เดือน

5) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

6) การตรวจสอบ การตรวจสอบทางบัญชี การตรวจสอบทางการจัดการ

การควบคุมงานในการวิจัยนี้ ครอบคลุมในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ใดๆ และการเปลี่ยนแปลงแก้ไข เมื่อพบข้อแตกต่างระหว่างมาตรฐานหรือเกณฑ์กับผลการปฏิบัติงานจริงๆ

## แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

### ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) ไว้ดังนี้

ดำรง ทวีแสงสกุลไทย (2533 : บทคัดย่อ) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่าเป็นกระบวนการในการประเมินคุณภาพ และการรายงานผลเพื่อความเชื่อมั่น

กรมวิชาการ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้ เป็นกระบวนการที่จะยกมาตรฐานของโรงเรียนต่างๆ ที่ยังไม่เข้ามาตรฐานผลักดันให้ได้มาตรฐาน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนป้อนกลับมาเพื่อรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ร่วมกันสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์ และคณะ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพไว้ว่า การประกันคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่ได้มีการวางแผน (Quality Plan) ให้มีการปฏิบัติอย่างมีระบบ เพื่อที่จะสร้างความพอใจให้เกิดขึ้น ได้จากการเป็นไปตามเกณฑ์

อารีรัตน์ วัฒนสิน (2540 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า การประกันคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติการทั้งหมดตามระบบและแผนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้ทุกคนเชื่อมั่นว่า ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพตามที่ต้องการ

อุทุมพร จามรมาน (2541 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า การประกันคุณภาพ หมายถึง การระบุนความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

สงบ ลักษณะ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพว่า คือ การวางแผนและการปฏิบัติของหน่วยผลิตที่มุ่งจะผลิตสิ่งที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลผลิต ดังนั้นการประกันคุณภาพทางการศึกษาจึงเป็นกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบจัดการศึกษาที่จะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตร

บรรจง จันทมาศ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพไว้ว่า การประกันคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมหรือการปฏิบัติใดๆ ที่ถ้าหากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่วางไว้จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าจะได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์การประกันคุณภาพทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการศึกษาหรือกลไกใดๆ ที่จะรักษาไว้ซึ่งคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Department of Education and Science 1991)

กล่าวโดยสรุป การประกันคุณภาพทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะขมมาตรฐานของโรงเรียนต่างๆ ที่ยังไม่เข้ามาตรฐานผลักดันให้ได้มาตรฐาน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนป้อนกลับมา เพื่อรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ร่วมกันสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยมีความเชื่อว่าถ้ากระบวนการประกันคุณภาพมีการวางระบบอย่างถูกต้องแล้วคุณภาพที่ดีก็จะตามมา

#### ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

ในเรื่องนี้ สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542 : 153-154) กล่าวว่าในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการจัดการศึกษา สถานศึกษาจะต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน นั่นคือผลผลิตต้องตอบสนองต่อลูกค้า และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ในด้านผู้ปกครองต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ร่วมตัดสินใจ ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษาต้องแสดงภาระหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งมาตรฐานด้านผลผลิต ด้านปัจจัย และด้านกระบวนการ ในด้านผลผลิตสถานศึกษา ต้องกำหนดมาตรฐานโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อได้มีการจัดการศึกษาจนผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ก็จะมีการกำหนดมาตรฐานให้สูงขึ้น และดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานด้านผลผลิตจะถูกยกระดับให้สูงขึ้นเรื่อยๆ จนถึงมาตรฐานระดับเขตพื้นที่การศึกษา และมาตรฐานชาติ นอกจากนี้สถานศึกษาจะต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา (Authorities) กล่าวคือ มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นรูปธรรม

#### มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานการศึกษาที่สำนักรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ได้ประเมินสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบแรกมีทั้งสิ้น 14 มาตรฐาน 53 ตัวมาชี้ ครอบคลุมในด้านการบริหาร 5 มาตรฐาน ด้านนักเรียน 7 มาตรฐาน และด้านครู 2 มาตรฐาน ดังนี้

### 1. มาตรฐานด้านการบริหารสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

### 2. มาตรฐานด้านครู

มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 24 ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

### 3. มาตรฐานด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดได้ตรง และมีความวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ และเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ได้มีการพัฒนาภายในขณะนี้ มีแนวคิดเพื่อส่งเสริม และเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

1) การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน

2) การตรวจสอบคุณภาพเป็นการตรวจสอบ และติดตามผลการดำเนินงานให้  
เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3) การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาโดยหน่วยงานที่  
กำกับดูแลในเขตพื้นที่ และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นบุคคลภายนอก แต่ก็ยัง  
ถือว่าการประเมินภายใน เพราะดำเนินการโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายการบริหารของสถานศึกษา  
ซึ่งดำเนินการตรวจเยี่ยม และประเมินสถานศึกษาเป็นระยะๆ ตามที่กำหนด โดยหน่วยงานต้นสังกัด  
เพื่อให้ความช่วยเหลือและส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพ อันเป็นการเตรียม  
ความพร้อมก่อนการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาซึ่ง  
เป็นองค์กรมหาชน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิทยา สุวีรัตน์ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับ  
กระบวนการบริหาร โรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร สรุปการวิจัยดังนี้

การวางแผน โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขึ้นเองอย่างชัดเจน โดยเน้น  
ที่การพัฒนาทางด้านคุณภาพการเรียนการสอน คุณธรรม จริยธรรมและระเบียบวินัย การปฏิบัติตาม  
นโยบาย ทำได้ทุกประการเป็นส่วนใหญ่ มีการทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ส่วนแผน  
ระยะยาวมีทำเป็นส่วนน้อย การทำแผนนั้นผู้จัดการและครูใหญ่เป็นผู้จัดทำเองเป็นส่วนใหญ่  
นอกนั้นทำโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ปัญหาด้านการทำแผน คือบุคลากรขาดความรู้ความ  
เข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน

การจัดองค์การ ทุกโรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้ โรงเรียนมี  
คณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และหัวหน้าฝ่าย  
ต่างๆเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาที่พบในการจัดองค์การ คือ เกิดความซ้ำซ้อนในหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ  
ผู้ที่ได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มิได้ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย

การประสานงาน ทุกโรงเรียนมีการประสานงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานกับ  
บุคลากรโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาประสานงานโดยผ่านทางหัวหน้างาน ปัญหาในด้านการ  
ประสานงานพบว่าทำได้ไม่ทั่วถึง และการสื่อสารไม่ถูกต้องและชัดเจน

ชูศรี อุดมกุศลศรี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผลการศึกษาพบว่า

ในการวางแผนโรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผน แผนที่จัดทำมากที่สุดคือ แผนพัฒนา  
โรงเรียนประจำปี ในการจัดองค์การทุกโรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหาร ส่วนใหญ่ประกอบด้วย

ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างาน โดยมีคณะกรรมการการศึกษาเป็นที่ปรึกษา สำหรับการบริหารงานบุคคล โรงเรียนจัดครูเข้าสอนตามมติที่ประชุม และให้ครูเลือกตามความถนัดและความสนใจมากที่สุด การสร้างขวัญและกำลังใจส่วนใหญ่ใช้การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ยกย่องชมเชย ปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับทุกคน จัดสวัสดิการให้หลายรูปแบบ ส่งเสริมความก้าวหน้า และจัดให้มีห้องพักรูและสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน และพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม การประสานงานของทุกโรงเรียนใช้ 3 รูปแบบคือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และประสานในแนวนอน ส่วนวิธีการควบคุมรูปแบบที่โรงเรียนใช้มากที่สุดคือ ผู้บริหารตรวจสอบด้วยตนเองทุกสิ้นวันทำการ และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในดำเนินการ

รวิวรรณ อินทรักษา (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 พบการศึกษาพบว่า

ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนครอบคลุมทั้ง 6 งาน โดยผู้บริหารและครู อาจารย์ร่วมกันจัดทำแผนที่จัดทำมากที่สุด คือ แผนการปฏิบัติการประจำปี การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์พิจารณาจากสภาพปัจจุบัน และผลการประเมินแผนและโครงการที่ผ่านมาผู้บริหารเลือกบุคลากรที่เข้ารับผิดชอบงานตามความถนัด ความสนใจ ความสามารถและประสบการณ์ ส่งเสริมให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพ จัดสวัสดิการดูแลเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ผู้บริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้คำแนะนำก่อนลงมือปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา ผู้บริหารประสานงานภายในกับบุคลากร โดยตรง การประสานงานภายนอกผู้บริหารดำเนินการร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์โรงเรียน ผู้บริหารควบคุมหารปฏิบัติงาน 3 วิธี คือ ใช้การรายงาน การนิเทศภายใน แก้ไขข้อบกพร่อง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เสริมสุข สุวรรณกิจ (2531 : 6-7, 678) ได้ทำวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานตามกระบวนการบริหาร 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณของผู้บริหาร ทั้งที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียน 161 คน ครู 254 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน พบว่าระดับการบริหารงานตามกระบวนการบริหารงานของ

ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูลที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง และที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ระดับการบริหารงานตามกระบวนการบริหารผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีวุฒิและประสบการณ์ในการเป็นครูอาจารย์ต่างกัน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 และยังมีข้อเสนอแนะให้เน้นงานนิเทศการปฏิบัติงาน การวางแผนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการอย่างจริงจัง ควรประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทุกครั้งที่มีมอบหมายควรมีเจ้าหน้าที่ธุรการและการเงินทุกโรงเรียนและควรจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดครุภัณฑ์ให้เพียงพอ

นิรัตน์ พันธุ์ศรี (2527 : 70 - 71) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดจังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารของครูใหญ่ใน 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดทรัพยากร การกระตุ้นและส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน การประสานงานและการประเมินผลงานและเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ กลุ่มตัวอย่าง คือครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ปีการศึกษา 2525 ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติตามกระบวนการบริหารทั้ง 5 ด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า ครูใหญ่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากทุกด้าน โดยเรียงลำดับการปฏิบัติจากน้อยไปหามากคือการกระตุ้นและส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน การจัดทรัพยากร การประเมินผลงาน การวางแผน และการประสานงาน

อุทิศ ไชยศรีสุทธิ (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาด้านกระบวนการบริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษา เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและศึกษาข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์และครูผู้สอนใน 11 โรงเรียน รวม 220 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาด้านกระบวนการบริหารถ้าอิงเกณฑ์พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านวิชาการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือด้านบุคลากรและต่ำสุดคือความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) ด้านกระบวนการบริหารมีปัญหาด้านทรัพยากรการบริหารคือขาดครูและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเทคโนโลยี 3) ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการบริหารคือ ทรัพยากรการบริหารคือคนต้องมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และควรเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนและการทำงาน

สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหาร ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด กลุ่มตัวอย่างคือผู้อำนวยการสามัญศึกษา

จังหวัด 76 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด มีการปฏิบัติงานในระดับสูงคือด้านการจัดองค์การและการประเมินผล การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงานและการประสานงานจะปฏิบัติในระดับปานกลาง ปัญหาอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การตัดสินใจสั่งการ จัดองค์การและติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การประเมินผล สำหรับปัญหาในระดับน้อยได้แก่กระบวนการวางแผน การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน

จิตติมา พานิชโยทัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมี 7 ขั้นตอนคือ 1) การตัดสินใจสั่งการ 2) การวางแผน 3) การจัดองค์การ 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน 6) การประสานงาน 7) การประเมินผล และผลงานอยู่ในระดับมากทุกด้านส่วนปัญหาและอุปสรรคมีปัญหาในระดับมาก อยู่ในเรื่องการประเมินผลงานเพียงด้านเดียว ส่วนกระบวนการบริหารที่เหลืออีก 6 ด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

วีระ จันทราสา (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอศีขรชนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารและปัญหาของกระบวนการบริหารของศึกษาธิการอำเภอศีขรชนขนาดเล็ก ด้วยวิธีวิจัยคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอศีขรชนขนาดเล็ก มีกระบวนการบริหาร 7 ขั้นตอน คือ 1) การตัดสินใจสั่งการจะเริ่มด้วยการตั้งวัตถุประสงค์ แยกแยะปัญหา รวบรวมข้อมูลนำไปวิเคราะห์ แปลความหมาย กำหนดทางเลือก ประเมินทางเลือก ทำการตัดสินใจ ผลการตัดสินใจพบว่าผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ 2) วางแผน จะกำหนดวัตถุประสงค์ สำรวจข้อมูล วางแผนโดยการปรึกษาวิธีจัดทำกำหนดขออนุมัติร่างแผน ปฏิบัติตามแผน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ประสานการใช้ทรัพยากรและตรวจสอบการใช้งบประมาณ 3) การจัดองค์การ 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การใช้อิทธิพลกระตุ้นการทำงาน 6) การประสานงาน และ 7) ประเมินผล ส่วนปัญหาของกระบวนการบริหารมีปัญหาอยู่ในเรื่องการตัดสินใจสั่งการและการวางแผน

จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พอจะสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีกลวิธีในการบริหารงานทุกด้าน ตามภารกิจอย่างมีขั้นตอนที่สอดคล้องสัมพันธ์กันตั้งแต่ต้นจนจบ และครบวงจร เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานมักจะมีความสามารถในการบริหารงานให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารที่ชัดเจน ทุกคนในองค์กรเข้าใจกระบวนการบริหารตรงกัน