

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 จังหวัดมหาสารคาม ตามที่เสนอของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา มีหัวข้อเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. การปฏิรูปการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
3. เกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4
4. กระบวนการบริหารสถานศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. การปฏิรูปการศึกษา

##### 1.1 นโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา

เป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ และทุกฝ่ายในสังคมมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ถึงเวลาต้องปฏิรูปวัฒนธรรมการเรียนรู้ของคนไทยทั้งชาติ ด้วยเหตุผลและความจำเป็น ดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545 : 10-12)

1. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนไทย
2. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความเข้มแข็งของสังคมไทย
3. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคโลกาภิวัตน์
4. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ครู พ่อแม่ผู้ปกครอง และสังคมไทย
5. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

นอกจากนี้ปัจจุบันรัฐบาลให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษา โดยกำหนดนโยบายด้านการศึกษาที่จะพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้ อันเจือปนเข้าไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ การปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง และหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และสื่อการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการจัดการศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งในและนอกกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนรู้ ให้มุ่งปรับบทบาท ระบบงาน ร่วมกันปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวการศึกษาที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
  2. เพื่อนำศักยภาพของการวิจัยมาเป็นกลไกในการปฏิรูปการเรียนรู้ ในเรื่องเทคโนโลยีทางการศึกษา รูปแบบการเรียนรู้ ผลการวิจัยใหม่ๆ และการพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการวิจัยชั้นเรียน การวิจัยของศึกษานิเทศก์ คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้
  3. เพื่อพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ มีผลงานทางวิชาการหรือผลการวิจัยด้านการเรียนรู้ มีศักยภาพในการถ่ายทอดวิธีการเรียนรู้ และเป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนครู
  4. เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีวิสัยทัศน์และศักยภาพในการบริหารจัดการ โดยองค์รวมของสถานศึกษา เอื้ออำนวยความสะดวก ให้การสนับสนุนทั้งกำลังกาย กำลังใจ และทรัพยากร ให้ครูได้มีเสรีในการคิดสร้างสรรค์ การค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาผลงานด้านการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีคุณภาพการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และพัฒนาโรงเรียนสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษา
  5. เพื่อนำศักยภาพของศึกษานิเทศก์ คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาช่วยเหลือ ประคับประคองการทำงานของครูและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
  6. เพื่อผนึกกำลังหน่วยงานในเขตและทุกเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
- ทั้งนี้ภารกิจหลักในการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับสถานศึกษา คือ

ภารกิจที่ 1 งานวิจัยเพื่อการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การพัฒนาผลงาน

ทางวิชาการ และผลการวิจัยด้านการเรียนรู้ เน้นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การวิจัย  
ในชั้นเรียนของครู การนำผลการวิจัยใหม่ๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

**ภารกิจที่ 2** งานพัฒนาคุณภาพครู มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูแกนนำเป็น  
ครูต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ และขยายผลให้มีครูที่มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่ยึด  
ผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด

**ภารกิจที่ 3** งานพัฒนาศักยภาพโรงเรียนและปัจจัยสนับสนุน มีวัตถุประสงค์  
ประสงค์เพื่อฝึกกำลังของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน คศึกษานิเทศก์ คณะจารย์ในอุดม  
ศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และชุมชน ร่วมกันพัฒนาโดยใช้กระบวนการประชาธิปไตย  
ให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาโรงเรียนให้  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียน  
ให้เป็นคนเก่ง ดี มีความสุข โดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ ผู้เรียน  
เป็นผู้แสวงหาความรู้ ครูมีผลงานทางวิชาการ และผลการวิจัยด้านการเรียนรู้

จะเห็นว่าในระดับนโยบายให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น  
บุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายได้ร่วมมือดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน จนการปฏิรูป  
การเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ก็จะส่งผลให้เยาวชนของชาติมีคุณภาพ และสังคมไทยเป็น  
สังคมแห่งความรู้

## 1.2 มาตรฐานในการปฏิรูปการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบ  
การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในการปฏิรูปการศึกษา  
ให้มีระบบบริหารคุณภาพที่สร้างความมั่นใจ ฟังพอใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ว่าผู้จบ  
การศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานทั้งระบบประกันคุณภาพภายในและระบบการประกัน  
คุณภาพภายนอก ดังนี้ (กรมวิชาการ. 2545 : 12-13)

### 1.2.1 ระบบประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย

1) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ให้สถานศึกษาจัดโครงสร้าง  
การบริหารจัดการที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ทุกคนมีส่วนร่วม และมีการประสานงานกันทุกฝ่าย  
ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดแนวทางในความเห็นและข้อเสนอแนะ และแต่งตั้ง  
คณะบุคคลทำการตรวจสอบทบทวน และรายงานคุณภาพการศึกษา จัดให้มีข้อมูลที่เพียงพอ  
ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผนพัฒนา

### คุณภาพของสถานศึกษา

- 2) กำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา มุ่งเน้นมาตรฐานด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด
- 3) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนที่จัดทำอย่างเป็นระบบ พื้นฐานข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษา และเป็นที่ยอมรับกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องรับกับวิสัยทัศน์ และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน ครอบคลุมงาน/โครงการของสถานศึกษา
- 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษา ประกอบด้วย การตรวจสอบและทบทวนภายใน โดยบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการ และการตรวจสอบและทบทวนจากหน่วยงานต้นสังกัด
- 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา เน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับชั้น ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 ประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาแกนร่วม โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และหน่วยงานส่วนกลางร่วมกับต้นสังกัด (เขตพื้นที่) ดำเนินการ
- 7) การจัดทำรายงานคุณภาพสถานศึกษาประจำปีการศึกษา เป็นการนำข้อมูลผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพการตรวจสอบและทบทวนภายในและภายนอกมาประมวลรายงานผลการพัฒนาคุณภาพประจำปีการศึกษา ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพต่อไป
- 8) การผูกงระบบประกันคุณภาพ เป็นกลไกส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการส่งเสริมพัฒนา และประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษา

#### 1.2.2 ระบบการประกันคุณภาพภายนอก ประกอบด้วย

- 1) มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 12 มาตรฐาน 38 ตัวชี้วัด เน้นพัฒนาการ

ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถตามศักยภาพ และมีความสุข ได้แก่

- 1.1) มาตรฐานที่ 1 มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
  - 1.2) มาตรฐานที่ 2 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตามตามระบอบประชาธิปไตย
  - 1.3) มาตรฐานที่ 3 มีจิตสำนึกที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
  - 1.4) มาตรฐานที่ 4 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์
  - 1.5) มาตรฐานที่ 5 มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
  - 1.6) มาตรฐานที่ 6 มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 1.7) มาตรฐานที่ 7 เห็นคุณค่าและภูมิใจในภูมิปัญญาไทย ศิลปะ และวัฒนธรรมที่ดั่งามของไทย
  - 1.8) มาตรฐานที่ 8 รู้จักตนเอง พึ่งตนเองได้ มีบุคลิกภาพที่ดี
  - 1.9) มาตรฐานที่ 9 มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
  - 1.10) มาตรฐานที่ 10 มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
  - 1.11) มาตรฐานที่ 11 ปลอดภัยจากสิ่งเสพติดให้โทษและสิ่งมอมเมา
  - 1.12) มาตรฐานที่ 12 มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
- 2) มาตรฐานด้านกระบวนการ มี 6 มาตรฐาน 29 ตัวชี้วัด เน้นพัฒนาในด้านกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่
- 2.1) มาตรฐานที่ 13 มีการจัดองค์กร/โครงสร้างและบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
  - 2.2) มาตรฐานที่ 14 ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
  - 2.3) มาตรฐานที่ 15 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

2.4) มาตรฐานที่ 16 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครู ตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

2.5) มาตรฐานที่ 17 มีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

2.6) มาตรฐานที่ 18 จัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) มาตรฐานด้านปัจจัย มี 9 มาตรฐาน 24 ตัวชี้วัด เป็นการกำหนดคุณลักษณะหรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่ และชุมชน ได้แก่

3.1) มาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี

3.2) มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

3.2) มาตรฐานที่ 21 ครูมีวิญญานความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม

3.4) มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.5) มาตรฐานที่ 23 ครูมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คติวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

3.6) มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

3.7) มาตรฐานที่ 25 มีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.8) มาตรฐานที่ 26 สถานศึกษามีอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกตามเกณฑ์

3.9) มาตรฐานที่ 27 ชุมชน/ผู้ปกครองมีศักยภาพในการสนับสนุนการจัดและพัฒนาศึกษา

สรุปว่า การปฏิรูปการศึกษา มีเป้าหมายเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา ภายใต้งานหลัก 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถตามศักยภาพ และมีความสุข ด้านกระบวนการ ที่เน้นให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอน และด้านปัจจัย ที่เน้นการพัฒนาคุณลักษณะหรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่ และชุมชน

## 2. การบริหารสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดระบบและแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

**ภิญโญ สาร (2536 : 2)** กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาเด็ก เยาวชนประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม หรือคุณธรรมทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นแบบแผนทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

**ถวิล เกื้อถวิลวงศ์ (2538 : 17)** อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในแง่ของการเป็นศาสตร์ เพราะมีองค์แห่งความรู้มีหลักเกณฑ์ ทฤษฎีที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ ส่วนการบริหารการศึกษาในแง่ที่เป็นศิลป์ก็เพราะจะต้องรู้จักประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารสถานศึกษาในทางปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

**ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2539 : 9)** กล่าวว่า การบริการสถานศึกษาเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลและกลุ่มบุคคลนั้นต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ร่วมดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือเยาวชนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

กิติมา ปรีดีดิลล (2540 : 4) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการดำเนินงานตามขอบข่ายงานใน 7 งาน คือ การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานสถานศึกษากับชุมชน และงานอาคารสถานที่

Harris (1989 : 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสมเพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีใช้เพียงแต่มุ่งพัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ของสถานศึกษาอีกด้วย

Good (1993 : 14) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษาทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โปรแกรมการเรียนการสอน กิจกรรมหลักสูตร วิธีการสอน วัสดุ อุปกรณ์ และการแนะแนว

Gregg (1997 : 32) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการปฏิบัติงานและเป็นการปฏิบัติงานและเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับงานสอนนักเรียนที่เข้ามารับการศึกษาในสถาบันการศึกษา

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา



## 2.2 ลักษณะของการบริหารสถานศึกษา

ลักษณะของการบริหารสถานศึกษาเป็นหลักปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา แต่ละสถานศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

**ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์** (2539 : 8) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อการบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมผู้สมาชิกที่ดี

**สงวน สุทธิเลิศอรุณ** (2539 : 99) ให้ทัศนะว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษา เป็นการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาตาม ความมุ่งหมายของหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบการบริหารราชการ โดยรูปแบบของสถานศึกษารัฐบาลจัดว่าเป็นองค์การประเภทสาธารณะ ขณะเดียวกันก็เป็นองค์ การประเภทบริการ ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ดูแลให้ทุกฝ่ายทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุปรัชญา และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา

**ธีรวิทย์ ประทุมทรัพย์** (2539 : 81) ให้กล่าวถึง ลักษณะการบริหารสถาน ศึกษา เป็นกิจกรรมการบริหารการศึกษาอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษา กระทำร่วมกับผู้เกี่ยวข้องให้บรรลุวัตถุประสงค์คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนา ด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามความมุ่งหมายของหลักสูตร หรือนโยบายของรัฐที่กำหนด ไว้

**อำนาจ อวาร์** (2541 : 1) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษา คือ การจัดกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันดำเนินการให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

**ธีระ ภักดี** (2542 : 7) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษา คือ การ วางแผนดำเนินงานด้านการศึกษาให้กับนักเรียนซึ่งมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับครู หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอน และการวัดผล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

**Good** (1993 : 54) ได้ลักษณะการบริหารสถานศึกษาไว้ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การบริหารสถานศึกษา เป็นการอำนวยความสะดวก และการดำเนินการ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษา โดยจะต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายของการศึกษาเป็น หลักสำคัญ และประการที่สอง คือ การบริหารสถานศึกษาหมายถึง การควบคุมและ การจัดการด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เช่น เรื่อง

เกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอน หลักสูตร กิจกรรม วิธีสอน สื่อการเรียนการสอน และการแนะแนว

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

### 3. เกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4

การจัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 เป็นการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาหรือระดับกลางระหว่างประถมศึกษากับอุดมศึกษา ดังนั้นการจัดการช่วงชั้นที่ 3-4 ควรจะสนองความต้องการของผู้ที่จะศึกษาต่อและเพื่อสนองความต้องการของผู้ที่ไม่ประสงค์จะศึกษาต่อด้วย ฉะนั้นการจัดการศึกษาระดับนี้ควรดูความต้องการของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และควรศึกษาความต้องการและความสนใจของสังคม เพื่อให้การศึกษาในช่วงชั้นที่ 3-4 ได้ทำหน้าที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมระดับ การศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ช่วงชั้นที่ 3 หรือการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และช่วงชั้นที่ 4 หรือการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนช่วงละประมาณ 3 ปี โดยช่วงชั้นที่ 3 กำหนดให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนกลุ่มวิชาการและวิชาชีพตามความถนัดและความสนใจอย่างกว้างขวาง ส่วนช่วงชั้นที่ 4 เพื่อให้ผู้เรียนได้เน้นการเรียนกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะยึดเป็นอาชีพต่อไป ในการบริหารงานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 นั้น กรมสามัญศึกษาที่ยุบเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 3-4 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาและแนวนโยบายของรัฐบาล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กระจายความรับผิดชอบด้านการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 3-4 ไปสู่ส่วนภูมิภาค ให้สถานศึกษาและจังหวัดดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้เพียงบางส่วน แต่การดำเนินการส่วนใหญ่ยังอยู่ในส่วนกลาง ทำให้การบริหารงานการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 เป็นไปด้วยความยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะด้านการควบคุมคุณภาพในการจัดการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้พิจารณาเห็นว่า การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 เป็นมาตรฐานกลาง จะทำให้ทราบถึงการพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษา และจะเป็นทางหนึ่งที่จะควบคุมคุณภาพการศึกษาได้ จึงได้กำหนดขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ไว้ เพื่อที่จะให้สถานศึกษา

ช่วงชั้นที่ 3-4 อยู่ในระดับมาตรฐานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณควบคู่ไป จึงกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ไว้ 7 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานสถานศึกษากับชุมชน และงานอาคารสถานที่ (กรมสามัญศึกษา. 2539 : 1-10)

### 3.1 งานบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไปตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ประกอบด้วย

1. งานจัดทำแผนภูมิการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 การจัดทำแผนภูมิบุคลากรในการบริหารงานของสถานศึกษา
  - 1.2 การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและการมอบหมายงาน
2. งานจัดระบบสารสนเทศและแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ได้แก่
  - 2.1 การจัดระบบสารสนเทศ
  - 2.2 การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา
  - 2.3 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
3. งานบริหารงานบุคคล ได้แก่
  - 3.1 การพัฒนาบุคลากร
  - 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
  - 3.3 การบำรุงขวัญและให้กำลังใจ
4. งานบริหารการเงิน ได้แก่
  - 4.1 การควบคุมและการตรวจสอบ และการรับ-การจ่ายเงิน
  - 4.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย
5. งานบริหารอาคารสถานที่ ได้แก่
  - 5.1 การจัดบรรยากาศบริเวณสถานศึกษา
  - 5.2 การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียนและอาคารประกอบ
  - 5.3 การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
  - 5.4 การรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่
6. งานสื่อสารคมนาคมและการประชาสัมพันธ์ ได้แก่
  - 6.1 การจัดการสื่อสารคมนาคม
  - 6.2 การจัดการประชาสัมพันธ์

7. การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป สถานศึกษาดำเนินการประเมินผลงานการบริหารทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 งานธุรการ

งานธุรการตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ประกอบด้วย

#### 1. งานวางแผนงานธุรการ ได้แก่

- 1.1 การรวบรวมและจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ
- 1.2 การทำแผนงานธุรการ

#### 2. งานบริหารธุรการ ได้แก่

- 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2.2 การจัดบุคลากรเหมาะสมกับลักษณะงาน
- 2.3 การจัดสถานที่เหมาะสมและปลอดภัย

#### 3. งานบริหารงานสารบรรณ ได้แก่

- 3.1 การลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสารและหนังสือราชการ
- 3.2 การโต้ตอบหนังสือราชการ
- 3.3 การเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ
- 3.4 การจัดบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ

#### 4. งานบริหารงานการเงินและการบัญชี ได้แก่

- 4.1 การทำหลักฐานการเงินและบัญชี
- 4.2 การเก็บรักษาเงินและเอกสารการเงิน

#### 5. งานบริหารงานพัสดุ ได้แก่

- 5.1 การจัดซื้อจัดจ้าง
- 5.2 การจัดทำบัญชีพัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์
- 5.3 การปรับซ่อมและบำรุงรักษาพัสดุ
- 5.4 การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุ

#### 6. งานบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการและลูกจ้าง ได้แก่

- 6.1 การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้าง
- 6.2 การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ
- 6.3 การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ

7. งานประเมินผลงานบุคลากร สถานศึกษาดำเนินการประเมินผลงานบุคลากร  
อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.3 งานวิชาการ

งานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ประกอบด้วย

#### 1. งานวางแผนงานวิชาการ ได้แก่

- 1.1 การรวบรวมและจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ
- 1.2 การทำแผนงานวิชาการ

#### 2. งานบริหารงานวิชาการ ได้แก่

- 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2.2 การจัดแผนการเรียน
- 2.3 การจัดตารางสอน
- 2.4 การจัดครูเข้าสอนแทน

#### 3. งานพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ได้แก่

- 3.1 การพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ
- 3.2 การจัดสอนซ่อมเสริม
- 3.3 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
- 3.4 การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร
- 3.5 การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

#### 4. งานจัดการเรียนการสอน ได้แก่

- 4.1 การจัดทำแผนการสอนรายวิชาและบันทึกการสอน
- 4.2 การจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษา และส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียน

การสอน

#### 5. งานวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน ได้แก่

- 5.1 การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน
- 5.2 การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียน
- 5.3 การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผล และประเมิน

ผลการเรียน

- 5.4 การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียน
- 5.5 งานทะเบียนนักเรียน

6. การประเมินผลงานวิชาการ สถานศึกษาดำเนินการประเมินผลงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 งานปกครองนักเรียน

งานปกครองนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ประกอบด้วย

1. งานวางแผนงานปกครองนักเรียน ได้แก่
  - 1.1 การรวบรวมและจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานปกครองนักเรียน
  - 1.2 การทำแผนงานปกครอง
2. งานบริหารงานปกครองนักเรียน สถานศึกษาดำเนินการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. งานส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่
  - 3.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัย
  - 3.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม
  - 3.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
  - 3.4 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
  - 3.5 การขกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี
4. งานป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน สถานศึกษาดำเนินการแก้ไขพฤติกรรมไม่เหมาะสมของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4.1 การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
  - 4.2 การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพคดีในสถานศึกษา
  - 4.3 การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ในสถานศึกษา
5. งานดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษา สถานศึกษาดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
6. งานประเมินผลงานปกครองนักเรียน สถานศึกษาดำเนินการประเมินผลงานปกครองนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.5 งานบริการ

งานบริการตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ประกอบด้วย

1. งานวางแผนงานบริการ ได้แก่
  - 1.1 การรวบรวมและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานบริการ
  - 1.2 การทำแผนงานบริการ
2. งานบริหารงานบริการ ได้แก่
  - 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 2.2 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
  - 2.3 การจัดสถานที่ให้เหมาะสมกับงานบริการ
  - 2.4 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ
3. งานบริการด้านสาธารณูปโภค
4. งานบริการน้ำดื่ม น้ำใช้
5. งานบริการโภชนาการ
6. งานบริการสุขภาพอนามัย
7. งานบริการห้องสมุด
8. งานบริการโสตทัศนอุปกรณ์
9. งานบริการแนะแนว
10. งานกิจกรรมสหกรณ์ในสถานศึกษา

### 3.6 งานสถานศึกษากับชุมชน

งานสถานศึกษากับชุมชนตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ประกอบด้วย

1. การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ได้แก่
  - 1.1 การศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน
  - 1.2 การทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
2. การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติสถานศึกษา ได้แก่
  - 2.1 การกำหนดอุปกรณ์เพื่อสร้างเสริมคุณภาพ ลักษณะนิสัย และ
  - 2.2 การสร้างเกียรติประวัติทางด้านวิชาการ

ความประพฤติ

- 2.3 การสร้างเกียรติประวัติทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม
- 2.4 การสร้างเกียรติประวัติทางด้านกีฬา
- 2.5 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของสถานศึกษา
3. การให้บริการชุมชน ได้แก่
  - 3.1 การให้บริการข่าวสาร
  - 3.2 การให้บริการส่งเสริมสุขภาพอนามัย
  - 3.3 การให้บริการส่งเสริมอาชีพ
  - 3.4 การให้บริการนันทนาการ
  - 3.5 การให้บริการอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์
  - 3.6 การให้บริการวิชาการ
4. การเป็นผู้นำและให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ได้แก่
  - 4.1 การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน
  - 4.2 การให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น
5. การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน ได้แก่
  - 5.1 การจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนสถานศึกษา
  - 5.2 การสนับสนุนด้านวิชาการ
  - 5.3 การสนับสนุนด้านทุนทรัพย์
  - 5.4 การสนับสนุนด้านบริการ
6. การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน  
สถานศึกษาดำเนินการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง  
สถานศึกษากับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.7 การบริหารอาคาร สถานที่

การบริหารอาคารสถานที่ตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4  
ประกอบด้วย

1. การบริหารบริเวณสถานศึกษา โดยสถานศึกษาดำเนินการในการจัด  
บรรยากาศบริเวณสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของบุคลากร
2. การบริหารอาคารเรียน ได้แก่
  - 2.1 การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียน
  - 2.2 การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน



- 2.3 การบำรุงรักษาอาคารเรียน
- 2.4 การรักษาความปลอดภัยในอาคารเรียน
3. การบริหารห้องเรียน ได้แก่
  - 3.1 การจัดบรรยากาศภายในห้องเรียน
  - 3.2 การใช้และการดูแลรักษาห้องเรียน
4. การบริหารห้องพิเศษ ได้แก่
  - 4.1 เกณฑ์ด้านปริมาณ
  - 4.2 เกณฑ์ด้านคุณภาพ
  - 4.3 การใช้และการดูแลรักษาห้องพิเศษ
5. การบริหารห้องบริการ ได้แก่
  - 5.1 เกณฑ์ด้านปริมาณ
  - 5.2 เกณฑ์ด้านคุณภาพ
  - 5.3 การใช้และการบำรุงรักษาห้องบริการ
6. การบริหารอาคารโรงฝึกงาน ได้แก่
  - 6.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 6.2 การใช้และการดูแลรักษาโรงฝึกงาน
7. การบริหารอาคารโรงอาหาร ได้แก่
  - 7.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 7.2 การใช้และการดูแลรักษาโรงอาหาร
8. การบริหารอาคารหอประชุม ได้แก่
  - 8.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 8.2 การใช้และการดูแลรักษาหอประชุม
9. การบริหารห้องน้ำและห้องส้วม ได้แก่
  - 9.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 9.2 การใช้และการดูแลรักษาห้องน้ำ-ห้องส้วม
10. การบริหารอาคารพลศึกษา ได้แก่
  - 10.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 10.2 การใช้และการดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา

สรุปได้ว่า เกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 เป็นขอบข่ายการบริหาร สถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อให้ ครูอาจารย์ดำเนินงานร่วมกัน โดยใช้กระบวนการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของชาติ ให้ได้ศึกษาตามความมุ่งหมายของสถานศึกษา ซึ่งกรมสามัญศึกษาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 7 งาน คือ การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานสถานศึกษากับชุมชน และงานอาคารสถานที่

#### 4. กระบวนการบริหารสถานศึกษา

##### 4.1 ความหมายของกระบวนการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537 : 39) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่า หมายถึง แนวทาง เทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2539 : 25) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาเป็น กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องกระทำเป็นขั้นตอนที่ เรียงไว้จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 94) ให้ความหมายว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนด้วยวิธีกระทำเป็นขั้นตอนต่อเนื่องหมุนเวียนไป อย่าง เป็นระบบ โดยไม่ขาดตอนจากกัน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2544 : 36) ให้ความหมายกระบวนการบริหารไว้ว่าเป็น กระบวนการการบริหารเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะการบริหารการศึกษานั้น เพราะการจัดการ ภารกิจทางการศึกษานั้นจะต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมากทั้งกำลังคน ได้แก่ ครู และ นักเรียน เงินและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดการที่ดีหรือผู้บริหารรู้จักใช้วิธีกระบวนการบริหาร และเทคนิคในการจัดการที่ดี ก็จะเป็นการประหยัดกำลังคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ และ เวลาได้ดีด้วย

#### 4.2 ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนในการปฏิบัติในกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและทำหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 : 3-8) กล่าวถึง กระบวนการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เรียงตามลำดับ คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การศึกษาสภาพปัจจุบันจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการรับความพร้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นข้อมูลสำคัญยิ่งในการวางแผนบริหารโรงเรียนจำแนกได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริง กำลังเป็นอยู่ หรือดำเนินการในขณะนั้น

1.2 ปัญหา หมายถึง ผลที่ปรากฏซึ่งไม่เป็นตามที่คาดหวัง หรือต้องการให้เป็น

1.3 ความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวัง หรือจุดสุดท้ายของงานที่แสดงระดับของผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

2. การวางแผน หมายถึง การคิด หรือกำหนดทางเลือกในการดำเนินการหรือการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด อย่างประหยัด และให้ได้ประโยชน์สูงสุดการวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งต่อจากขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผนเป็นการคิดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรจะทำอย่างไรเมื่อไรและให้ใครทำ

3. การดำเนินการตามแผนงาน เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร หากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า การดำเนินการตามแผนการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในขั้นตอนนี้

4. การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารโรงเรียนจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของการบริหารงาน และเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนต่อไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 56-57) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับขั้นตอน

ในการกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานและโครงการที่จะทำในอนาคตตามเป้าหมายของหน่วยงาน
2. การจัดสรรทรัพยากร (Allocation) หมายถึง การจัดหาและการจัดสรรทรัพยากรการเงิน กำลังคน และวัสดุ ตามความต้องการของแผนงาน
3. การให้แรงกระตุ้น (Stimulation) หมายถึง การให้แรงจูงใจและการบำรุงขวัญ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามเป้าหมาย
4. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน
5. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

Tead (1991 : 105) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหาร โดยมุ่งเน้นความสำคัญที่หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรเป็นหลัก และได้เน้นลำดับความสำคัญในการบริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งมีอยู่ 10 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงาน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้บุคลากร
4. มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ
5. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติงานโดยการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นอยู่เสมอ
7. จัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานมีคณะกรรมการเป็นผู้ประสานงานในหน่วยงาน
8. บำรุงขวัญกระตุ้น และให้กำลังใจเพื่อบุคลากรทุกคนได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่แรก

10. พิจารณางานในอนาคต เตรียมวางแผนในอนาคตโดยตั้งวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายไว้รับสถานการณ์ในอนาคต เตรียมคู่มือทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม สำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

Elsbry และ McNally (1992 : 77) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการ บริหารงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. To Plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. To Organize หมายถึง การรวบรวมเครื่องมือ วัสดุ และกำลังคน
3. To Command หมายถึง การสั่งงานบังคับบัญชาให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่
4. To Coordinate หมายถึง การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน
5. To Control หมายถึง การควบคุมให้ทำงานทุกอย่างดำเนินไปตามที่ได้ออกวางแผนไว้

Gulick และ Urwick (1996 : 13-14) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการ บริหารงาน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุม การริเริ่ม และการรายงาน ส่วนการปฏิบัติในกระบวนการบริหารงาน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดการโครงการและแผนปฏิบัติ รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี
4. การอำนวยความสะดวก (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม บังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน
5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีความร่วมมือประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมาย
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลปฏิบัติงานของ

หน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การงบประมาณ (Budgeting) การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สิน

Gregg (1997 : 274-316) ได้วิเคราะห์และสรุปขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
2. การวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์กร ทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง อธิบาย จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจน ได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ซึ่งหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยปฏิบัติตามคำสั่งนั้น รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างเต็มที่
6. การประสานงาน ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงานมีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันด้านบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ
7. การประเมินผลงาน เป็นการติดตามเป็นระยะ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

Fisk และ Russell (1997 : 221) ได้สรุปกระบวนการบริหารเป็นวงจรใหญ่ โดยเน้นที่วัฏจักรในการบริหาร 5 ประการ คือ การตัดสินใจ การจัดโปรแกรม การติดต่อกัน การควบคุม และการประเมินคุณค่า ส่วนขั้นตอนของกระบวนการบริหาร 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนหรือโครงการ
2. การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม

3. การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน
5. การควบคุมและติดตามดูแลปฏิบัติงาน

จากขั้นตอนของกระบวนการบริหาร สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารจะต้องนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกัน เพื่อมุ่งหวังที่จะให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สำหรับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541 มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการงานบริหารปัจจุบัน เพราะรัดกุมและครอบคลุมงานบริหารการศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งขอบข่ายกระบวนการบริหารมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ
2. การวางแผน
3. การดำเนินการตามแผนงาน
4. การประเมินผล

#### 4.3 ขอบข่ายกระบวนการบริหาร

##### 4.3.1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ

การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ หมายถึง การศึกษาสภาพปัจจุบัน ผลที่ปรากฏซึ่งไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และระดับความคาดหวังตามเป้าหมายต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา มีรายละเอียดในขั้นตอนปฏิบัติ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 3-6)

1. การสำรวจสภาพและปัญหาในการวางแผนพัฒนาของฝ่ายงานหรือสาระการเรียนรู้
2. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการดำเนินงานธุรการ
3. การสำรวจสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การสำรวจสภาพและปัญหาในการประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การสำรวจสภาพและปัญหาในการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. การสำรวจสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา

8. การสำรวจแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. การสำรวจสภาพ และความต้องการอัตราค่าตั้งและการพัฒนาตนเองของบุคลากร

10. การสำรวจสภาพ และปัญหาเกี่ยวกับการรักษาวินัยของบุคลากรทุกฝ่าย

11. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการจัดทำและเสนอของบประมาณ

12. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

13. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการบริหารงานการเงิน

14. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการบริหารงานการบัญชี

15. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์อื่น ๆ

16. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการบริหารงานสารบรรณ

17. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการบริหารงานบุคลากรและทะเบียนสถิติ

18. การสำรวจสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

19. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

20. การสำรวจสภาพ และปัญหาการวัดผลประเมินผล และงานทะเบียน

21. การสำรวจความต้องการและปัญหาการใช้สื่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

22. การสำรวจสภาพ และปัญหาในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

23. การสำรวจสภาพ และปัญหางานแนะแนว งานห้องสมุด และงานอนามัย

โรงเรียน

24. การสำรวจสภาพ และปัญหาในงานประชาสัมพันธ์และงานสัมพันธ์กับ

ชุมชนของสถานศึกษา

#### 4.3.2 การวางแผน

การวางแผน หมายถึง ขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์กร และการจัดบุคลากรที่เป็นขอบข่ายงานบริหารที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการเตรียมการล่วงหน้าโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหาและการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด



ง่ายที่สุด รวดเร็วที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการเป้าหมาย วิธีดำเนินการเพื่อหาทางการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แผนที่กำหนดขึ้นจะต้องยืดหยุ่นได้ เมื่อมีความจำเป็นและควรเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมโดยมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้ครูทราบแนวทางในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ประกอบด้วย

### 1) ชั้นการวางแผน

อรุณ รักรธรรม (2536 : 22) ได้กล่าวถึง การวางแผนว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะการวางแผนจะช่วยให้ทำงานเป็นระบบ แผนงานเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตบอกให้รู้ถึงจุดหมาย เป้าหมายการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กร หรือของระบบงานนั้นทั้งระบบ

วิวัฒน์ คำสีไหม (2537 : 14) ได้สรุปว่า ชั้นการวางแผน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ โดยกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติและดำเนินการอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้เงื่อนไขที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ถวิล เกื้อกุดวงศ์ (2537 : 29) ได้สรุปว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหาร ทั้งนี้เพราะการวางแผนช่วยให้การเตรียมการแก้ปัญหาล่วงหน้า ช่วยตรวจสอบควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมนโยบายให้ดำเนินไปในทิศทางที่แน่นอน ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ก่อให้เกิดความร่วมมือสามารถทำงานเป็นทีม กระจาย ความรับผิดชอบไม่ซ้ำซ้อนอันจะเป็นผลให้ลดความขัดแย้งและการวางแผนช่วยให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2538 : 17) ได้สรุปว่า กระบวนการวางแผนที่เหมาะสมน่าจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ชั้นการเตรียมการ เป็นขั้นสำรวจความพร้อมของโรงเรียนในด้านระบบบริหารบุคลากรวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการวางแผน
2. ชั้นวางแผน เป็นขั้นที่ต้องร่วมมือกันด้วยการประชุมปรึกษาหาทางเลือกที่ดีที่สุดเสนอแผนให้หน่วยเหนือพิจารณาและอนุมัติ

3. **ขั้นดำเนินการ** เป็นขั้นนำแผนที่กำหนดไว้มาปฏิบัติให้เกิดผลตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วย (ถ้ามี)

4. **ขั้นประเมินผล** เป็นขั้นสุดท้ายที่จะทำให้ครบวงจรการปฏิบัติงาน คือ ต้องติดตามผลประเมินผล สรุปผลแล้วรายงานให้หน่วยเหนือ ทราบขั้นตอนรวมทั้งการนำเอาผลที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนหรือการปรับแผนในปีการศึกษาต่อไปด้วย

**สมบัติ เปี่ยมบริบูรณ์ (2539 : 12)** ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนมีความสำคัญ และมีประโยชน์มาก สำหรับผู้บริหารการศึกษาเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพร้อมของการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นถ้าผู้บริหารวางแผนดีเท่ากับได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

**ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 106-109)** ได้กล่าวถึง ความสำคัญในการวางแผนว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องทำเป็นกระบวนการตามลำดับขั้นตอนเริ่มด้วย การคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การกำหนดโครงสร้างของการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การจัดทำแผน และการตรวจสอบประเมินผลการนำไปใช้ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

**กิติมา ปรีดีติลล (2542 : 24)** ได้สรุปว่า ความสำคัญของการวางแผนว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกองค์กร โดยต้องให้ความสนใจเป็นอันดับแรกในการบริหารงาน และในการวางแผนการทำงานทุกครั้งควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นอยู่กับความจริงและข้อมูล ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือความต้องการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญา คือ เป็นผู้มองการณ์ไกล คาดการณ์ได้แม่นยำ เตรียมที่จะเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้น จัดกิจกรรมเป็นขั้นตอนรู้จักกำหนดจุดมุ่งหมายได้ถูกต้องตามลำดับ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

**สมาน รังสียกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2542 : 20)** ได้สรุปขั้นตอนในการวางแผนว่า เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน การรวบรวมข้อมูล แล้วจึงระบุว่าจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ หลังจากนั้นจึงเสนอเพื่อขออนุมัติจากผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาเรียงตามลำดับ

**อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 23)** ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือทำงานด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ผู้บริหารที่ละเลยการวางแผนถึงแม้จะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถปานใด ก็ตาม ก็มักจะพบว่าต้องประสบความยุ่งยากในการบริหารอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะขาดการคิดพิจารณา ล่วงหน้าขาดการคาดการณ์ถึงปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ขาดการเตรียม การใช้ทรัพยากร ให้เกิดผลมากที่สุด ถ้าการวางแผนเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมีแผนงานที่ดีแต่ดำเนินการปฏิบัติ ตามแผน จะช่วยให้เกิดประหยัดทั้งกำลังคน เงิน เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ ช่วยให้การ ดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยให้สามารถ ป้องกันปัญหาหรือเตรียมการเชิงปัญหาได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

Massie (1991 : 58) ได้ให้แนวคิดในการวางแผนไว้ว่าการวางแผน คือ กระบวนการจัดควรเป็นทางเลือกสำหรับการตัดสินใจที่จะดำเนินงานในอนาคตด้วยการระดม สมองจากคณะบุคคลที่หลากหลายสาขาวิชา

Morphet (1994 : 173) ได้ให้แนวคิดในการพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผนไว้ คือ การตัดสินใจสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการเลือกทางเลือกเพื่อดำเนินงาน ออกแบบที่ดีที่สุด

## 2) การจัดองค์กร

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2538 : 22) ได้อธิบายว่า การจัดองค์กรเป็นการ แบ่งหมวดหมู่ของงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากร สายการติดต่อสื่อสารโดย แบ่งงานออกเป็นฝ่าย แผนการกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน่วยงานแต่ละหน่วย และ การกำหนดการติดต่อสัมพันธ์กันภายในองค์กรอย่างชัดเจน

ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2539 : 37-38) กล่าวว่า การจัดองค์กรเป็น การกำหนดรูปแบบและโครงสร้างให้กับองค์กรแต่ละองค์กรตามลักษณะงานที่แบ่งกัน ทำหน้าที่รับผิดชอบ โครประสานงานกับใครช่วยเหลือให้ความสะดวกใคร และเชื้อเพลิงใคร ที่จุดไหน ภายใต้ระเบียบข้อบังคับใด ให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2539 : 135) ได้กล่าวว่า การจัดองค์กรเป็น กระบวนการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์โครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ การงานกับตัว บุคลากร การควบคุม บังคับบัญชาตามหลักของการแบ่งงานและการรวมหน่วยงานที่มี ลักษณะงานคล้ายคลึงกันมาไว้ด้วยกัน เพื่อสะดวกในการบังคับบัญชาจะก่อให้เกิดเอกภาพ ในการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2540 : 63) สรุปว่า การจัดองค์กร คือ การจัด โครงสร้างและวิธีปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้การทำงานไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กรมวิชาการ (2542 : 42) ได้กล่าวว่า การจัดองค์กรมีประโยชน์ในแง่ ที่จะ เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ทำให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัด ลดความเสี่ยงเปลือง เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการทำงานและเป็นการป้องกันการซ้ำซ้อนของงาน

เมธี ปิลาธนานนท์ (2542 : 197) สรุปไว้ว่า การจัดองค์กรได้ เหมาะสมทำให้ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามต้องการใช้เวลาทรัพยากรให้เป็น ประโยชน์อย่างมีกระบวนการเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกในการ มอบหมายงาน การนิเทศ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมงาน

ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2542 : 19) ได้กล่าวว่า ในการจัดองค์กรภายใน โรงเรียนผู้บริหารควรริเริ่มจัดหรือปรับปรุง โครงสร้างโดยตรวจสอบดูว่ามีส่วนใดเกี่ยวข้องกัน แล้วรวบรวมงานที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกันกำหนดผู้รับผิดชอบงานแล้ว จึงกำหนด โครงสร้างให้เห็นความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ประสานการปฏิบัติงานกันได้ สะดวก เพราะการจัดองค์กรในโรงเรียนจะต้องกระจายอำนาจให้บุคลากรรับผิดชอบให้มาก ที่สุด สายการบังคับบัญชาควรสั้น ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายมี คณะกรรมการวางแผนและประสานงานที่มีประสิทธิภาพ มีกรรมการที่ปรึกษา เพื่อช่วยเหลือ ครูและควรสร้างกลุ่มผู้ทำงานที่ความรับผิดชอบที่แน่ชัดในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน

ชารี มณีศรี (2543 : 8) ได้กล่าวถึงหลักการในการจัดองค์กรว่า ต้องมี วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนวัดได้ มีการลดหลั่นในการบังคับบัญชา มีเอกภาพและขอบเขตในการ บังคับบัญชา ระเบียบวิธีการสื่อสาร มีการแบ่งงานตามความชำนาญ จัดหน่วยงานเป็นฝ่ายหรืองาน มีระบบการประสานงาน การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่บุคลากรที่ชัดเจน

### 3) การจัดบุคลากร

ธีรฤทธิ ประทุมพรรัตน์ (2539 : 41) ได้ให้ความหมายว่า การจัด บุคลากรทางการศึกษาเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนมุ่งหาคนที่เหมาะสมมาทำงานและให้อยู่ กับองค์กรต่อไปจนถึงเวลาให้พ้นจากงานและองค์กรศึกษาเพื่อให้บุคคลดังกล่าวประกอบหน้าที่ การงานตรงตามความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด ซึ่งจะยังผลดีให้เกิดขึ้น

กับองค์กรศึกษา

**อุทัย บุญประเสริฐ (2539 : 80-81)** อธิบายว่า การวางแผนกำลังคน หรือการคาดการณ์ความต้องการตัวบุคคลเข้ามาทำหน้าที่ในองค์กรนั้น ต้องมีขอบเขตเกี่ยวกับ กิจกรรมหรือโครงการสรรหาบุคคลและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่งและกำหนด เงินเดือนและการกำหนดสถานะแห่งการทำงาน อันเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจ ให้กับบุคคล และจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**ตีวาท มัชฌกานนท์ (2540 : 181-185)** ได้เสนอแนะว่า เมื่อได้ บุคคลเข้าทำงานในองค์กรแล้ว ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและ ความถนัดพร้อมทั้งแนะนำให้ได้รู้จักองค์กร เพื่อนร่วมงาน อนาคตในการทำงาน ถ้าบุคลากร ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ประสบปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารควรให้คำแนะนำช่วยเหลือ โดย อาศัยหลักการของผู้นำเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

ทั้งนี้การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทำได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งจะ พัฒนาได้โดยการเสนอแนะการมอบอำนาจหน้าที่ การฝึกอบรม การส่งไปดูงาน การจัด ให้เข้าร่วมประชุม และการส่งเสริมให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น โดยการเขียน การพูด นอกจากนี้ผู้บริหารควรปรับปรุงตัวเองหรือพัฒนาตัวเองด้วยการศึกษาและดูงาน การร่วม ในการสัมมนาทางวิชาการ การศึกษา หาความรู้จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ และการฟัง ข่าวสารอยู่เสมอ ให้มีความรู้ทันโลกต่อเหตุการณ์

นอกจากนี้ **ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2540 : 88)** และ **ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 58-59)** ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารที่มีคุณสมบัติหรือ ความสามารถทางการบริหารจะต้องพัฒนาองค์ประกอบของความสามารถ 3 ประการ กล่าวคือ

1. ความสามารถทางสติปัญญา และการนึกคิดซึ่งพัฒนาได้จากการเรียนรู้วิธีการคิด วิเคราะห์ที่ถูกต้องมีหลักเกณฑ์และมีเหตุผล
2. ความชำนาญในงานเฉพาะด้านที่จำเป็นจะต้องรู้
3. ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์

การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน บุคคล ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ทำงานในองค์กรย่อมต้องการมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และจำเป็นต้องมีความรู้หรือวิธีการทำงานที่ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ฉะนั้นการพัฒนา

บุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

กิติมา ปรีดีคิดถ (2542 : 181-182) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการ จัดบุคคลเข้าทำงาน มีขั้นตอนของกระบวนการ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน ผู้บริหารต้องคาดการณ์ในอนาคตว่า จะต้องการบุคลากรเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติ อย่างไร จึงจำเป็นต้องดำเนินการวิเคราะห์ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน
2. การแสวงหาบุคคลเข้าทำงาน เมื่อแผนงานมีความต้องการ คนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารบุคลากรทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขต ของการศึกษา อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคลากรจะได้ ดำเนินการรับสมัครต่อไป
3. การคัดเลือกบุคคล องค์กรอาจจะคัดเลือกบุคลากร โดยวิธีการ ต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการเครื่องมือที่ใช้ช่วยใน การคัดเลือกบุคคล ได้แก่ การสอบประวัติผู้สมัคร การทดสอบการปฏิบัติจริง การทดสอบ ทางจิตวิทยา และสัมภาษณ์
4. การโยกย้ายและการเลื่อนขั้น การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนจาก ตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสภาพและเงินเดือน หรืออาจจะเปลี่ยนเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นต้องมีการ ประเมินผลตามขั้นตอน และหลักเกณฑ์ที่องค์กรยึดถือปฏิบัติอยู่
5. การพัฒนาบุคคล คือ วิธีการต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความ ชำนาญ ประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนได้ คียิ่งขึ้นการพัฒนาบุคคลที่นิยมกระทำกันมากก็คือ การฝึกอบรมและการฝึกหัดงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคูณย์ (2542 : 22-23) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนนั้น อาจพัฒนาโดยการปฐมนิเทศก่อนเริ่มงาน การให้สังเกตการสอนของครู ด้วยกันการสาธิตการสอนโดยผู้เชี่ยวชาญ การนำไปดูการดำเนินงานของโรงเรียนต่าง ๆ การเชิญคนนอกมาบรรยาย การจัดหาวารสารทางวิชาการให้ครูอ่านหรือศึกษาค้นคว้า การนำ ครูไปทัศนศึกษา การส่งเสริมให้เขียนบทความทางวิชาการ การส่งครูไปอบรมและการให้ครู ไปศึกษาคู่

ซารี มณีศรี (2543 : 61-68) ได้เสนอแนะการพัฒนาไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาจช่วยเหลือให้ครูได้พัฒนาวิชาการและให้คำแนะนำการไปเยี่ยมชมชั้นเรียนอื่น การสาธิตการสอน การนิเทศด้วยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การประชุมปฏิบัติการ การอบรมครู การสัมมนา การหาหนังสือทางวิชาการให้อ่าน การจัดห้องสมุดสำหรับครู การบริหารโสตทัศนศึกษา การแนะนำให้เป็นสมาชิกของชมรม หรือองค์กรต่าง ๆ

ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคลเพราะการบริหารงานบุคคลมีกระบวนการอื่น ๆ อีกมาก เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบซึ่งต้องมีหลักเกณฑ์ กติกา และจะต้องเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบเพื่อความยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่ง ศิวาพร มัชฌกานนท์ (2540 : 56) กล่าวว่า การประเมินผลงานต้องกำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า ผู้ประเมินต้องมีความยุติธรรมต้องทำต่อเนื่องกันและต้องกระทำทั่วไป ผลการประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบและไม่นำผลไปใช้ในการลงโทษ และประทาน คงฤทธิศึกษากร (2540 : 86) ได้สรุปหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า ควรพิจารณาความอดสาหะในการทำงาน ผลงานปริมาณงานและความรับผิดชอบ ความร่วมมือในการทำงาน การให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ความยากง่ายในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ ประโยชน์ที่ได้รับทั้งขององค์กรหรือที่สังคมต้องการและควรประเมินการประพฤติปฏิบัติ โดยพิจารณาจากมารยาท วัฒนธรรม ความประพฤติ ส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่ พิจารณาถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ อันปรากฏได้จากบุคคลภายใน และภายนอกองค์กร

#### 4.3.3 การดำเนินการตามแผนงาน

การดำเนินการตามแผนงาน หมายถึง การอำนวยความสะดวกเพื่อการวินิจฉัยสั่งการควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน การประสานงานในกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานที่ดีและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมาย และการงบประมาณ ด้วยการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบด้านการเงิน และทรัพย์สินให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีรายละเอียด ดังนี้

### 1) การอำนวยการ

หวน พินธุพันธ์ (2536 : 27) ให้ความเห็นว่า การบริหารจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การอำนวยการเพราะการสั่งการตรวจตรา ซึ่งแนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่โดยราบรื่น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537 : 91) ได้สรุปว่า การสั่งการที่ดีต้องก่อประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุดเป็นการกระจายอำนาจให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติ โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ประเพณี และนโยบายขององค์กร และมีการวางแผนไว้อย่างชัดเจนก่อนสั่งการ

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2540 : 97) อธิบายว่า การสั่งการจะต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและคำนึงถึงผู้รับคำสั่งว่าทำได้หรือไม่การสั่งการจะต้องชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกับคำสั่งเดิม ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายใช้ศิลปะการจูงใจในการสั่งงาน คำนึงถึงเกียรติ และศักดิ์ศรีของผู้รับคำสั่งเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งได้ปรึกษาและขอคำแนะนำ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้สั่งการไป

เมธี ปิณฑนานนท์ (2542 : 169-174) กล่าวว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นของความไม่แน่นอน ขั้นวิเคราะห์และกำจัดความซับซ้อนทางเลือก และขั้นสอบถามความจริง การสั่งการจะต้องใช้การสื่อสารสองทาง มีความชัดเจนว่าให้ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร สั่งการในสิ่งที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้ และคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมในเรื่องที่จะสั่งการด้วย

ชารี มณีศรี (2543 : 71) ได้สรุปหลักการที่ดีในการอำนวยการหรือสั่งการ มีดังนี้

1. เป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่
2. เป็นสิ่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจพร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
3. เป็นการสั่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติโดยตรง
4. เป็นคำสั่งที่ความสมบูรณ์ครบถ้วน สามารถปฏิบัติได้โดยตลอด
5. เป็นคำสั่งที่เหมาะสมชัดเจนเข้าใจง่าย กระตือรือร้นหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่ก่อให้เกิดความสับสน



6. เป็นคำสั่งที่ออกมาในอารมณ์ปกติ ผู้สั่งไม่มีอารมณ์เสีย

ขณะออกคำสั่ง

7. เป็นคำสั่งที่มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

8. เป็นคำสั่งที่ไม่ขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากเป็นการแก้ไขควร

บอกเลิกความเดิมด้วย

ในด้านเทคนิคการสั่งงานนั้นแบ่งออกเป็น 4 แบบหลัก คือ การสั่งโดยตรงหรือการออกคำสั่ง การสั่งแบบขอร้อง การสั่งแบบเสนอแนะ และการสั่งแบบอาสาสมัคร

Koontz และ Wehrich (1992 : 131) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกให้งานดำเนินไปด้วยดี ต้องวินิจฉัยสั่งการด้วยความฉลาดและใช้ปัญญา ต้องสืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง หากแนวทางแก้ปัญหา พิจารณาผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาแต่ละวิธีที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดและสั่งการให้มีการปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการ

## 2) การประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2539 : 160-163) กล่าวว่า การประสานงานเป็นเทคนิคการบริหารงานที่สำคัญ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีที่จะสร้างให้เกิดการประสานงานขึ้น วิธีประสานงานภายในองค์กรควรทำโดยการจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน การจัดให้มีระบบติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดรูปแบบของคณะกรรมการดำเนินงาน วิธีการงบประมาณ การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอกที่ทำงานติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะการจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ร่วมงาน แต่ถ้าเป็นการติดต่อองค์กรควรใช้วิธีกำหนดสิทธิและหน้าที่ของแต่ละองค์กรให้ชัดเจน การใช้คณะกรรมการกลาง หรือการใช้วิธีการงบประมาณ

กิติมา ปริศิตถิล (2542 : 222) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสานงานว่าเป็นการประสานจะช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ขจัดความบกพร่องในหน้าที่แต่ละบุคลากรได้รู้และเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่นสามารถนำมาป้องกันปัญหาของตนเองได้

เมธี ปิณฑานนท์ (2542 : 189) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ต้องจัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่ในการทำงานจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารไม่ให้มี งานค้างล่าช้าให้มีคณะกรรมการประสานงานหน่วยงานย่อยและประสานงานเฉพาะเรื่อง มีการติดตามสอดคล้องการปฏิบัติงานมีการติดต่อออกระบบไม่เป็นทางการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ ประสานงาน โดยเฉพาะส่งเสริมพัฒนาบุคลากร มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ จัดประชุมผู้ ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ให้มีหน่วยงานและแนวทางทางวิชา และการจัดบำรุงขวัญแก่บุคลากร

นพพงษ์ บุญศิริคุณ (2542 : 194) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่เอื้ออาทรต่อการประสานงานในโรงเรียนว่า การจัดโครงสร้างและระบบต่าง ๆ ในการจัด องค์กรไว้เป็นอย่างดีจะช่วยให้การประสานงานสะดวกยิ่งขึ้น และเพื่อความสะดวกในการ ประสานงานผู้บริหารโรงเรียนควรจัดสิ่งต่อไปนี้ไว้ให้อยู่ในสภาพที่ดี คือ โครงสร้างการ บริหารที่มีระเบียบแบบแผน แผนภูมิ แสดงสายการบังคับบัญชา สายงานการติดต่อสื่อสาร ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย เครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดี ตลอดจนข้อมูล และบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบและสะดวกในการค้นหาหรือศึกษาค้นคว้า

สมิบุรณ์ อุปัทม์ (2542 : 125) ให้ความเห็นว่า วิธีการประสานงาน ภายในองค์กรอาจทำได้โดยจัดทำแผนผัง กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน จัดให้มีระบบสื่อสาร ที่ดี จัดให้มีคณะกรรมการทั้งแบบถาวรและแบบชั่วคราว ใช้วิธีการงบประมาณจัดให้มีการ ติดตามผล ใช้วิธีควบคุมเวลาใช้การติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ จัด ให้มีการพบปะกัน จัดให้มีการฝึกอบรม จัดมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือจัด บำรุงขวัญผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับการประสานงานในโรงเรียนมัธยมศึกษานั้นผู้บริหารโรงเรียน ควรเลือกใช้วิธีการประสานงานหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน

สมาน รั้งโยกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2542 : 79) ได้ชี้ให้เห็นถึง ประโยชน์ของการประสานงานว่า เป็นการช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบายและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ช่วยประหยัดเงิน เวลา และวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานสร้าง ความเข้าใจที่ดีต่อกันและสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยป้องกันการปฏิบัติงาน ซ้ำซ้อน การประสานงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นั้น ผู้บริหารจะต้องแสวงหา ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการประสาน

### 3) การงบประมาณ

หวน พันธุ์พันธ์ (2536 : 28) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับงบประมาณตลอดเวลา ต้องวางแผนล่วงหน้าเพื่อขอจัดซื้อ จัดจ้าง หรือใช้จ่าย และต้องควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปโดยความรอบคอบและรัดกุม

สมเดช สีแสง (2538 : 64) กล่าวว่า การบริหารการเงินในโรงเรียน คือ การดำเนินการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและขั้นตอนว่าด้วยเงินแต่ละประเภท ได้แก่ เงินงบประมาณเงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้แผ่นดิน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบต่อบัญชีของโรงเรียน โดยต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำบัญชีเกี่ยวกับการเงิน รวมทั้งให้มีกรรมการเก็บรักษาเงินประเภทต่าง ๆ ของโรงเรียน

ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2539 : 99) ได้แบ่งการบริหารงบประมาณ ออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการล่วงหน้าทางการเงิน การอนุมัติให้มีการเงินใช้เงิน โดยมีผู้มีอำนาจ และการบริหารให้มีการใช้เงินให้บรรลุตามเป้าหมาย

เมธี ปิณฑนานนท์ (2542 : 133) ได้ให้ความเห็นว่า การงบประมาณ เป็นงานที่เกี่ยวกับการวางแผนการใช้งบประมาณที่ได้รับประจำปี การทำบัญชีการเงิน และการควบคุมรายรับรายจ่าย องค์ประกอบที่สำคัญของการงบประมาณ คือ การเปลี่ยนทรัพยากรทางการเงินให้เป็นวัตถุประสงค์ของมนุษย์ การกำหนดการได้มาและการใช้จ่ายเงิน การแสดงการใช้จ่ายในกิจกรรมที่กำหนดไว้และบริการที่เกี่ยวข้อง

ชารี มณีสรี (2543 : 119) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับเงิน 2 ประเภท คือ เงินงบประมาณที่ทางราชการจัดสรรและอนุญาตให้ใช้จ่ายหรือก่องหนี่ผูกพันตามวัตถุประสงค์ในระยะเวลาที่กำหนดให้ไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และเงินนอกงบประมาณ หรือเงินอื่นที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน เช่น เงินบำรุงการศึกษา เงินที่มีผู้บริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ เงินลูกเสือ-ยุวกาชาด เงินโครงการอาหารกลางวัน เป็นต้น การบริหารการเงินในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดินต้องดำเนินการตามระเบียบกฎหมายและขั้นตอนของทางราชการอย่างเคร่งครัด ส่วนเงินนอกงบประมาณต้องทำตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจของชุมชนและโรงเรียนตั้งอยู่ด้วย

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2544 : 68-77) ได้แบ่งการบริหารงานการเงินของโรงเรียนออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การจัดทำและการบริหารงบประมาณ ควรจัดทำแผนระยะยาว 5 ปี เสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วทำแผนประจำปีแผนการใช้จ่ายเงินแต่ละปี โดยให้ครูมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน หลังจากนั้นจึงควรควบคุมดูแลให้มีการใช้เงินให้เป็นไปตามแผน
2. การจัดระบบการเงินและบัญชี ควรจัดทำบัญชีและหลักฐานทุกชนิดให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน มีการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัดเกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้องตามระเบียบและเก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับการเงินไว้ให้พร้อมที่จะรับการตรวจสอบ
3. การมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ควรเลือกคนที่เหมาะสมมีความเป็นผู้ใหญ่ไว้ใจได้ ฐานะดีพอสมควร มีความรู้ด้านการเงินและบัญชี เป็นคนขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด ทำงานเป็นระเบียบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเต็มใจบริการผู้อื่น มอบหมายงานต้องมอบให้ทำด้านการเงินคนหนึ่ง และด้านการบัญชีอีกคนหนึ่ง หลังจากนั้นจึงให้เจ้าหน้าที่ทั้งสองคนจัดทำคู่มือการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินแล้วแจ้งให้ครู-อาจารย์รับทราบเพื่อถือปฏิบัติต่อไป

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2545 : 169) ได้ให้ความเห็นว่างานเกี่ยวกับการเงินของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญมี 4 ประการ คือ งานรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การนำส่งเงิน งานการบัญชี ซึ่งต้องให้มีสมุดบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ตามระเบียบครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน งานพัสดุโดยต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และงานการตรวจสอบ ซึ่งจัดการตรวจสอบภายในเพื่อให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบการบริหารงานการเงินให้เกิดผลดีต้องสรรหาและคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงลักษณะงาน และต้องทำการนิเทศ อบรม พัฒนา และแก้ไขปัญหาคู่มือพัสดุต่าง ๆ ให้สามารถทำงานให้เกิดผลดี และมีการตรวจสอบเป็นระยะ

#### 4.3.4 การประเมินผล

การประเมินผล หมายถึง การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายผู้บริหาร และสมาชิกอื่นทราบอย่างสม่ำเสมออาจจะรายงานเป็นวาจา หรือลายลักษณ์อักษรก็ได้การรายงานในโรงเรียนเป็นการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาคณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชนทั่วไปตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันบังเกิดผลดีต่อโรงเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

ประธาน คณะนิติศึกษากร (2540 : 111) สรุปว่า การประเมินผล หมายถึง การที่องค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้รับการกำกับ ติดตาม และให้ข่าว ข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนประชาชนเพื่อทราบ ดังนั้น การรายงานจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ ผู้รายงานหรือผู้ให้ข่าว ผู้รับรายงานหรือผู้รับสาร และเนื้อหาสาระของข่าวสารหรือรายงาน

ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2542 : 12) กล่าวว่า การประเมินผลคือ การ ตรวจสอบและการแจ้งผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารและสมาชิกทราบ ความก้าวหน้าอุปสรรคของการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2542 : 37) ได้สรุปการประเมินผลว่า เป็นการ นิเทศติดตามที่กระทำในหลายรูปแบบ ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม รูปแบบต่าง ๆ ของการประเมินผล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบรายงานที่บันทึกเป็นหนังสือ การรายงานด้วยวาจา ตัวเลข รหัส เป็นต้น แต่หลักสำคัญ ในการประเมินผล คือ ต้องการทราบข้อเท็จจริงที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บังคับบัญชาได้ ทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็สามารถทราบปัญหาอุปสรรคของการ ปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขได้ทันที่ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อประมวลแล้ว การรายงานมี 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลด้วยการสังเกต เป็นเรื่องที่สามารถทำได้ในทุกโอกาส แต่มีข้อคิดว่าควรใช้รูปแบบง่าย ๆ ทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม
2. การประเมินผลด้วยลายลักษณ์อักษร การประเมินผลแบบนี้ คือ การใช้เครื่องมือตรวจสอบ เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบตรวจสอบรายการ เป็นต้น ที่ต้องมีหัวข้อหรือประเด็นที่ชัดเจนในการประเมินผล ตลอดจนข้อเสนอแนะจากการ ประเมินว่าต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ทำให้ ผู้เกี่ยวข้องรับทราบผลจากการพัฒนาและเกิดความเข้าใจตรงกันสามารถให้ความร่วมมือและ ช่วยเหลือกันได้ดี และการประเมินผลการใดจะต้องมีการรายงานผลที่ได้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ย่อมเพื่อสร้างความร่วมมือในครั้งต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเตรียมพร้อมสำหรับการ ประเมินผลควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบไว้และรายงานให้ผู้เกี่ยวข้อง ทราบเรื่องของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ซึ่งการรายงานที่เหมาะสมนั้น

บันลือ พฤษะวัน (2537 : 53) และกรมวิชาการ (2540 : 108) ได้สรุปหลักการรายงานควรกระทำใน 3 ทิศทาง คือ

1. การรายงานจากบนลงสู่เบื้องล่าง คือ การสั่งการของบังคับบัญชาที่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเรื่องราวที่โครงการส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการส่งระเบียบข้อบังคับ นโยบาย คำสั่ง คำเตือนคำยืนยัน คำชี้แจง และการชักจูงความเข้าใจ
2. การรายงานขึ้นเบื้องบน คือ การเสนอเรื่องราวให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เป็นการรายงานผลงาน ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำในทางเทคนิคหรือวิชาการ การให้ข้อเสนอแนะการเสนอข้อสงสัย ข้อหาหรือ หรือคำร้องทุกข์
3. การรายงานตามแนวนอน คือ การรายงานให้หน่วยงานหรือบุคคลระดับเดียวกันหรือประชาชนทั่วไปทราบ มักเป็นเรื่องของการแจ้งข่าว การสอบถามหรือการปรึกษาหารือ

Gregg (1997 : 88) ได้สรุปประเภทของการเสนอรายงานจากการประเมินที่จำแนกตามลักษณะของการใช้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การเสนอตามแบบหรือการเสนอแบบพิธีการ หมายถึง การเสนอรายงานที่มีระเบียบแบบแผนมีข้อกำหนดไว้โดยชัดเจน เป็นการเสนอรายงานที่กระทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมของระบบราชการทั่วไป
2. การเสนอรายงานนอกแบบหรือแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การเสนอรายงานที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบกำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักขอบพอบความคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์กรเสียเป็นส่วนใหญ่

สรุปว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนางานให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีขอบข่ายที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ผลที่ปรากฏซึ่งไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และระดับความคาดหวังตามเป้าหมายต่อกรดำเนินการของสถานศึกษา
2. การวางแผน เป็นการวางแผนในการตัดสินใจกำหนดแนวทางหรือวางโครงการและแผนปฏิบัติประจำปี การจัดองค์กรในการกำหนดโครงสร้างสายงาน เพื่อให้

การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการจัดบุคลากร ทั้งการจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี

3. การดำเนินการตามแผนงาน เป็นการอำนวยความสะดวกด้วยการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน การประสานงานในกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานที่ดีและ ดำเนินไปสู่จุดหมาย และการงบประมาณ ด้วยการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบด้านการเงิน และทรัพย์สินให้เป็นไปโดยถูกต้อง

4. การประเมินผล เป็นการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และ ความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

อมรศักดิ์ พุ่มสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา กระบวนการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการ ปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัด บุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ อยู่ในระดับมาก รวมทั้งมีปฏิบัติครบทุกด้านและมากกว่าร้อยละ 50 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการ บริหารงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนปัญหากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มี ปัญหา คือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และ ด้านงบประมาณ โดยด้านที่มีปัญหาบางเล็กน้อย คือ ด้านการวางแผน และด้านการจัด บุคลากร

อุปกรณ์ บุญรอด (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษากระบวนการพัฒนา คุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนบ้านกุดกะเสียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า

1. กระบวนการบริหารการศึกษา โรงเรียนได้ดำเนินการทั้ง 4 ขั้นตอน

ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารโรงเรียน และคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งและเสนอผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาอนุมัติ และมอบหมายงานไปยังผู้ปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยจัดเตรียมบุคลากร เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และทรัพยากรที่จำเป็น มีผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนควบคุม กำกับ และติดตามประเมินผล ปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นจริงและถูกต้องงบประมาณสนับสนุนมีน้อย ซึ่งแก้ไขโดยผู้บริหาร โรงเรียนพบปะพูดคุยกับบุคลากร ขอบริจาคภาครัฐและเอกชน และปรับลดงานและโครงการที่ไม่จำเป็นและสำคัญออก

2. กระบวนการเรียนการสอน โรงเรียนได้ดำเนินการ 6 ขั้นตอน เพื่อให้ผู้เรียนได้ประสบการณ์ และเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่ การประเมินก่อนเรียน การเตรียมความพร้อมโดยการจัดทำแผนการสอนล่วงหน้า มีการจัดเตรียมเทคนิควิธีการ การจัดกิจกรรมเสริมทักษะการเรียนรู้ กิจกรรมการสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่เรียนช้าและเรียนเร็ว โดยใช้เวลาหลังเรียน การสรุปบทเรียน ก่อนที่จะทำการประเมินผลหลังเรียนครบทุกบทเรียน ปัญหาที่พบ คือ การเตรียมการสอนของครูล่าช้า ขาดความต่อเนื่อง และไม่เป็นปัจจุบัน สื่อการสอนมีน้อยไม่เพียงพอและไม่สะดวกในการยืม ซึ่งแก้ปัญหาโดยจัดประชุมคณะครูเพื่อซักซ้อมความเข้าใจ สืบรวจความต้องการ ความจำเป็นในการใช้สื่อ

3. กระบวนการนิเทศการศึกษา โรงเรียนใช้ขั้นตอนทั้ง 5 ขั้น คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ โดยใช้ข้อมูลจากรายงานผลการเรียน การตรวจสอบแบบรายงาน การสอบถามความคิดเห็นจากคณะครูและนักเรียน และจากการประเมินผลตามโครงการ แล้วแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการวางแผนเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการ แล้วกำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์และเกิดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติแยกตามระดับชั้นอย่างชัดเจน การสร้างสื่อและเครื่องมือดำเนินการนิเทศภายใน ปัญหาที่พบ คือ การประเมินผลขาดเครื่องมือประเมินที่มีคุณภาพ และการรายงานผลการนิเทศไม่ตรงตามกำหนดเวลาและไม่ครอบคลุมความเป็นจริง ซึ่งแก้ไขโดยขอความร่วมมือจากศึกษานิเทศของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและจังหวัดให้ความรู้แก่คณะครูในโรงเรียน

ประจันต์ เขาทอง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2536 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า โดยส่วนรวม รายด้าน และทุกขนาดโรงเรียน ผู้บริหาร



โรงเรียนมีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ไพโรจน์ มงคลสินธุ์ (2541 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนชุมชนบ้านป่าแดง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ เพราะมีการบริหารอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนที่ดี มีการนิเทศภายใน การมอบหมายงาน การควบคุมดูแลกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การจัดข้อมูลอย่างเป็นระบบระเบียบ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ปัจจัยภายในโรงเรียนให้เข้ากับสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การประชาสัมพันธ์ที่ดี และมีคุณธรรมเหมาะสม จึงทำให้เป็นโรงเรียนดีเด่นของจังหวัด

**สามารถ มุขโต (2541 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโดยภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยไปจนถึงระดับปานกลาง คือ การวางแผน การบริหารงานบุคลากร และการรายงาน ส่วนด้านที่ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติ คือ การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการงบประมาณ

**บัญชา เมืองศรีมาตย์ (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยส่วนรวม โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก รวมทั้งรายด้านทั้ง 5 มาตรฐาน คือ โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน โรงเรียนประสาน

ความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน และโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น 2 มาตรฐาน คือ โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระชัย สดสุขชาติ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา รวม 173 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ฝ่ายบริหารสถานศึกษาโดยส่วนรวม และจำแนกตามระดับการศึกษาและตำแหน่งทางการบริหาร มีการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงานธุรการ ด้านงานวิชาการ ด้านงานปกครองนักเรียน ด้านงานบริการ ด้านงานโรงเรียนกับชุมชน และด้านงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมาก
2. ปัญหาสำคัญที่พบ ได้แก่ จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานบริการไม่เพียงพอ กับปริมาณที่ปฏิบัติ จำนวนงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ การส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรและนอกหลักสูตรไม่ต่อเนื่อง การเก็บเอกสารเข้าแฟ้มของงานธุรการไม่เป็นระบบ ไม่มีการควบคุมตรวจสอบงานสารบรรณและทำลายหนังสือราชการ
3. ฝ่ายผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าและระดับปริญญาตรี และฝ่ายบริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

สมปอง สุวรรณโณม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า

1. ด้านปัจจัย ประกอบด้วย ความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้เรียน ความพร้อมของครู-อาจารย์ ความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา ความพร้อมของผู้ปกครองและชุมชน ความพร้อมของเอกสารและสื่อการสอน และความพร้อมด้านงบประมาณ พัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม

2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การบริหารทั่วไป การจัดการเรียน การสอนและการจัดกิจกรรมและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนการสอน

3. ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถของผู้เรียน ความสามารถในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม ที่พึงประสงค์ ด้านสุขภาพพลานามัยและบุคลิกภาพที่ดี และด้านภาพลักษณ์ของนักเรียน

สัญญา ณ พิบูลย์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนเคหะปัตตณยานุกูล จังหวัดปัตตานี ตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า

1. ระดับการมีส่วนร่วมของครู-อาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครองในขั้นตอน ต่าง ๆ ของการดำเนินงานบริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับมากและมากที่สุด
2. ผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพสูงขึ้นทุกด้าน และ การพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม มีความคิดเห็นว่าโรงเรียน ได้รับการพัฒนามาก ที่สุด
3. การดำเนินการพัฒนาดังกล่าว ส่งผลให้ครู-อาจารย์ และนักเรียนได้ พัฒนาศักยภาพตามความสามารถ ซึ่งเข้าแข่งขันชิงชนะเลิศและประสบความสำเร็จจำนวนมาก

สันติ สุยโพธิ์น้อย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตาม มาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า

1. ผู้บริหารโดยส่วนรวมมีการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาด้าน กระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้าน ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ด้าน ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ และด้านมีการ จัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น อยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนที่เหลืออีก 3 ด้านคือ ด้านมีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่าง เป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ด้านมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อ การเรียนรู้ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน และด้านจัดกิจกรรมการเรียน การสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีการปฏิบัติตามมาตรฐาน การศึกษาด้านกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภาพ ผาสุข (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยสภาพและปัญหาการบริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน รวม 174 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานบริการ โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการและให้บริการ ตามแผนและโครงการที่ได้วางไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการให้บริการครบทุกด้าน คือ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จัดสถานที่ให้บริการเหมาะสม การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ ครุภัณฑ์ และสาธารณูปโภค เพื่อความสะดวกในการให้บริการตามเกณฑ์ มาตรฐานกำหนด การจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการต่าง ๆ ตลอดจนมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุม ดูแลให้บริการ

2. ปัญหาที่ประสบมากที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบ ควบคุม ดูแล และให้บริการ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้พัฒนาน้อย รวมถึงขาดการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน การประเมินผลงาน และการขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นใน การรับรองคุณภาพของน้ำดื่ม น้ำใช้ และโภชนาการ

ธีระ รุณเจริญ (2545 : 11-14) ได้วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวิจัยภาคสนามภูมิภาคละ 1 จังหวัด และกลุ่มวิจัยเชิงสำรวจ คือ ผอ.ปจ., ผอ.สศจ., ผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ รวมทั้งสิ้น 454 คน พบว่า

1. โรงเรียนรับรู้การกระจายอำนาจการบริหารตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไม่ได้เตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินการจริงจังมากนัก ส่วนใหญ่ ดำเนินไปตามปกติ เพราะยังไม่ชัดเจนในการปฏิบัติแต่ยอมรับการกระจายอำนาจเป็นสิ่งดี

2. โรงเรียนส่วนใหญ่โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาได้มีการประเมินตนเอง และจัดทำรายงาน และได้ประเมินโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กรมกำหนดไว้ แต่โรงเรียนประถม ศึกษากะทำในระดับจังหวัด ผลการประเมินทั้งสองสังกัดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หรือพอใช้

3. ปัญหาที่พบ คือ งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดบุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ขาดแคลน แต่ไม่พบในประเด็นปัญหาของกระบวนการ คือ การบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอน และไม่พบปัญหาด้านผลผลิต (นักเรียน) ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาส่วนใหญ่ไปราชการหรืออยู่นอกโรงเรียน และความสนใจด้านวิชาการ น้อยกว่าด้านอื่น ๆ ประกอบกับมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจ รวมทั้งครูผู้สอนทำหน้าที่อื่นมากทำให้ผลกระทบต่อคุณภาพการเรียน การสอนหรือคุณภาพนักเรียน

4. ผลงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพมักจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนสนใจด้านวิชาการ และอยู่ประจำโรงเรียน

5. การใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ยังไม่สามารถทำได้มากนัก เพราะวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถ และความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นไม่เพียงพอ บางโรงเรียนต้องการระดมสมองจากคณะกรรมการมากกว่าการช่วยเหลือด้านการเงิน

6. ผลการสำรวจเชิงปริมาณ 1) การยอมรับหรือเห็นด้วยกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย 2) ศักยภาพการยอมรับในการกระจายอำนาจการบริหารอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะด้านวิชาการ แต่มีศักยภาพด้านการบริหารทั่วไปสูงกว่าด้านอื่น ๆ 3) การกระจายอำนาจการบริหารจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาให้ดีกว่าขึ้นเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีอุปสรรคที่สำคัญคือ งบประมาณ และอาคารสถานที่ และ 4) การดำเนินการจะประสบผลสำเร็จผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการอบรมในเนื้อหาสาระและวิธีการต่าง ๆ เห็นด้วย อยู่ในระดับมาก

สำดี เก่งทอง (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 กลุ่มตัวอย่างมาจาก 103 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน โรงเรียนละ 1 คน รวม 412 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้านคือ ด้านลักษณะของบุคลากร ด้านลักษณะขององค์กร และด้านนโยบายการบริหาร เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2. การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการศึกษาและการเตรียมการ ด้านการวางแผน การประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการนำแผนการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ และ ด้านการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษา ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

3. ปัจจัยการบริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยการบริหาร โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะ ของบุคลากร ด้านลักษณะขององค์กร ด้านนโยบายการบริหาร และด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สังคม โคตรสีเขียว (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ใน 6 ด้าน คือ การศึกษาและเตรียมการ การวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา การนำแผนการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาและการปรับปรุงมาตรฐาน และการเตรียมรับการประเมินจากองค์กรภายนอก กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำนวน 324 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการครู มีความคิดเห็นว่า การประกันคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนครู-อาจารย์โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก มีความคิดเห็นว่า การประกันคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง รายข้อที่มีการดำเนินการสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ โรงเรียนสร้างความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาแก่ครู-อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จัดทำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นรายวิชา/ชั้นเรียน/หมวดวิชา สร้างความตระหนัก และจิตสำนึกที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาแก่ทุกฝ่าย ส่งเสริมให้นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และการกีฬา พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของนักเรียน ทำการประเมินตนเอง และรายงานผลการประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัด

2. ข้าราชการครูโรงเรียนขนาดใหญ่มีการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่าข้าราชการครูโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมทั้งข้าราชการครูโรงเรียนขนาดกลาง มีการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่าข้าราชการครูโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 11-39) ได้สรุปการติดตาม ตรวจสอบ ปัญหาอุปสรรค และความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า

1. การปฏิรูประบบการศึกษา การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนทุกระดับ ยังไม่สามารถจัดให้ได้ครบตามเป้าหมาย ยกเว้น กลุ่มเด็กอายุ 6-11 ปี จัดได้ร้อยละ 100 กลุ่มอายุ 12-14 ปี จัดได้ร้อยละ 82.23 ส่วนการจัดการศึกษานอกโรงเรียน และการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยที่ดำเนินการมีลักษณะจำกัดในรูปแบบและการดำเนินการไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย

2. การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่การใช้หลักสูตรการศึกษามีความเชื่อมโยง สอดคล้องกัน มีการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบ และโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ แต่การพัฒนาบุคลากรแกนนำเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึง ควรเร่งรัดสัดส่วนและพัฒนาสถานศึกษาให้มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และพัฒนาครูต้นแบบและครูแกนนำ เพื่อให้มีความรู้เรื่องหลักสูตรเพิ่มขึ้นและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา มีการจัดโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการและแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต กระจายอำนาจทางการศึกษา การบริหารบุคคล วิชาการ และงบประมาณ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล แต่ยังไม่เข้าใจการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นยังมีน้อย

4. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการส่งเสริมพัฒนาครู-อาจารย์ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูงจากครู ไม่มีวุฒิทางการศึกษาโดยสามารถเทียบโอนผลการเรียนและประสบการณ์ทำงานได้ การพัฒนาผู้บริหารที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม แต่วิธีการเน้นการอบรมมากกว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติหรือฝึกในสถานการณ์จริง

5. การปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มีการปรับปรุงโครงสร้างแผนงบประมาณเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและประหยัดทรัพยากร

แต่การประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนยังขาดข้อมูลพื้นฐาน และพบปัญหาในโรงเรียนขนาดเล็ก

ชัยยงค์ วงศ์ประกอบ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน จำนวน 170 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีทักษะการบริหารงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความคิดรวบยอด เทคนิควิธี และมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอนโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การนำหลักสูตรไปใช้ การวัดผลประเมินผลการสอน และ การใช้สื่อการสอน

2. ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาและมีวุฒิการศึกษาอื่น ๆ มีการจัดการเรียนการสอนโดยภาพรวมและรายด้าน คือ การเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การนำหลักสูตรไปใช้ การวัดผลประเมินผลการสอน และการใช้สื่อการสอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. มีความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ความคิดรวบยอด เทคนิควิธี และมนุษยสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้าน 3 ด้าน คือ ความคิดรวบยอด เทคนิควิธี และมนุษยสัมพันธ์ ทำนายประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอนได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Sparks (1990 : 3605) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในการปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนไฮสกูลในมลรัฐ Kentucky ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้เวลาทำงานมากที่สุดตามลำดับดังนี้ การนิเทศการสอน การแนะแนว การประชาสัมพันธ์ การศึกษางานวิชาการ งานธุรการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมระเบียบวินัย และการเรียนการสอน ส่วนความเข้าใจในการบริหารงานของครูใหญ่ไม่ได้ขึ้นกับท้องถิ่นที่โรงเรียน



ตั้งอยู่ แต่จะขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน โดยครูใหญ่โรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

De Caro (1995 : 4721) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการโดยกลุ่มบุคคลและทฤษฎีที่สนับสนุนการบริหารงาน โดยกลุ่มบุคคล เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารงาน โดยกลุ่มบุคคลจะต้องประกอบกรกำหนดวัตถุประสงค์การวางแผน การจัดองค์กรการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การสั่งการและการประเมินผล รวมไปถึงบุคคลกร การเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียน การเงินและพัสดุ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การวินิจฉัยสั่งการเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานโดยกลุ่มบุคคล การบริหารบุคลากร การเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียน การเงินและพัสดุ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานโดยกลุ่มบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Tubbs (1996 : 4966) ได้ศึกษาการรับรู้การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ (Site-based Management) ของครูใหญ่ในเมืองเคาน์ตี้ มลรัฐจอร์เจีย ในด้านที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตร การควบคุมงบประมาณ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบทบาทของผู้นำ โดยเน้นถึงประสบการณ์ในการบริหาร และสถานภาพตำแหน่ง ที่จะส่งผลต่อการมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวด้วย โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 87 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า

1. สถานภาพตำแหน่ง และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บทบาทของผู้นำ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และการควบคุมงบประมาณ
2. ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นเห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือในการกำหนดตารางสอนของโรงเรียนมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย แต่ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ระดับ ไม่เห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการเลือกคณะทำงานให้กับโรงเรียน

Kahl (1997 : 6039) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการสอนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งผู้บริหาร จำนวน 10 คน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ประจำท้องถิ่นทางตอนใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย ได้สร้างขึ้นเพื่อประเมินคุณภาพ

การสอนของครู การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เครื่องมือมาตรฐานของสภาวิชาชีพการสอนระดับ  
เด็กวัยรุ่นแห่งรัฐ และเกณฑ์อื่น ๆ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการ  
ศึกษาพบว่า ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการสอนของครูคล้าย ๆ กัน แต่มีรายละเอียด  
บางอย่างแตกต่างกันไปตามภูมิหลัง และการเตรียมผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบว่า เกณฑ์  
ในการประเมินผลดังกล่าวสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน 6 ใน 11 ด้าน

Duncan และ Jean (1998 : 6554) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเมือง Bermuda ประเทศแคนาดา โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาของรัฐ ครูใน  
โรงเรียนและศึกษาจากตัวผู้บริหารโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนได้  
ใช้เวลาปฏิบัติงานภารกิจของงานบริหารโรงเรียนด้านใดบ้าง และเกิดผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด  
การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งประเมินประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ผลการวิจัยพบว่า  
กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเพิ่มความรับผิดชอบ การ  
ปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น และกลุ่มเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาได้ลงความเห็น  
ว่า ผู้บริหารโรงเรียนบางแห่งสมควรที่จะต้องโยกย้ายเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการบริหาร  
โรงเรียน ข้อเสนอแนะ คือ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดโครงการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อ  
เพิ่มพูนความรู้ความสามารถการบริหารโรงเรียนให้มากขึ้น โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ทางฝ่าย  
การศึกษา ได้กำหนดโครงการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่จะต้องเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร  
โรงเรียนด้วย

Jones (1998 : 6598) ได้วิเคราะห์งานการบริหารและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ  
การศึกษาของชุมชนของโรงเรียนประถมศึกษารัฐ Illinois พบว่า การวางแผนจะช่วยแก้  
ปัญหาในการกำหนดโครงการเพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดที่

Meyer (1998 : 6638) ได้ศึกษาความเชื่อเชิงปรัชญา และการปฏิบัติเชิงนิเทศ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยแบ่งขั้นตอนการศึกษาเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรก  
กำหนดให้ผู้บริหาร 8 คน ตอบแบบสอบถามความเชื่อทางการนิเทศของ กลิคแมน  
(Glickman) ระยะที่สอง ใช้ผู้บริหารตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมและเจตคติของการ  
นิเทศ ที่เชื่อว่าสำคัญ จากการใช้เครื่องมือวัดที่ดัดแปลงมาจากของ เซอร์จิโอวานนิ  
(Sergiovanni) และระยะที่สาม ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและ  
ข้อเสนอแนะ พบว่า ความเชื่อเชิงปรัชญา และการปฏิบัติในการนิเทศของผู้บริหารสอดคล้อง  
กับข้อเสนอแนะในการนิเทศ โดยผู้บริหารมีลักษณะเป็น 3 ประเภท คือ ผู้ร่วมมือ แบบ

ไม่ตั้งการ และผสมทั้งสองแบบ รวมทั้งผู้บริหารทั้ง 3 แบบ มีความเชื่อในเชิงปรัชญา การนิเทศ 6 ใน 10 ข้อ แตกต่างกัน การที่ผู้บริหารมีความเชื่อเชิงปรัชญาแตกต่างกันทั้งในด้าน ข้อเสนอแนะและการปฏิบัติสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อและเจตคติที่แตกต่างกันในเรื่อง การนิเทศ และเจตคติการรับรู้ของผู้บริหาร ที่จะนำไปสู่ขบวนการนิเทศของโรงเรียน และ สอดคล้องระหว่างรูปแบบการนิเทศที่ใช้จริงกับรูปแบบที่เสนอแนะ

Lehrman-Waterman (2000 : 5159-B) ได้การศึกษาเพื่อตรวจสอบธรรมชาติ และระดับการประเมินผล ภายใต้การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) โดยการประเมิน ดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับผลการประเมิน พบว่า ในด้านเครื่องมือมีเป้าหมายจำเพาะ ชัดเจน และวัดได้จริง ให้ข้อมูลย้อนกลับได้ทันเวลาตามที่ต้องการ เครื่องมือวัดมีรายชื่อทั้งนิเทศและนิมานสมควรกัน สามารถให้ผู้รับการฝึกสังเกตโดยตรงได้ และส่งเสริมผลลัพธ์จากการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น รวมทั้งพบว่า เครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความเชื่อถือได้และเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้รับการฝึกรายงานตรงกันว่า วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และการปฏิบัติการให้ ข้อมูลย้อนกลับ ส่วนมากมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม

จากเอกสารและงานวิจัยที่เสนอไว้ พบว่า กระบวนการบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนไม่อาจจะเลยได้จากเอกสารและงานวิจัยผ่านมาจะพบ สภาพปัญหาการบริการงานตามกระบวนการบริหารของโรงเรียนในลักษณะที่เหมือนกัน โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ ขั้นที่หนึ่ง การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ ด้วยการสำรวจ ข้อมูลในปัจจุบันก่อนดำเนินงาน อุปสรรค และความคาดหวังหรือเป้าหมายในการดำเนินงาน ของสถานศึกษา ขั้นที่สอง การวางแผน ด้วยการกำหนดแนวทางปฏิบัติแก่บุคลากรทุกฝ่าย การจัดสถานศึกษาด้วย โครงสร้างสายงาน การจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามโครงสร้าง ขั้นที่สาม การดำเนินการตามแผนงาน ด้วยการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา การประสานงาน การบริหารงบประมาณหรือทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และ ขั้นที่สี่ การประเมินผล ด้วยการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย หรือความคืบหน้าของการปฏิบัติงานตาม โครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นผู้วิจัยได้นำ ผลจากการศึกษาครั้งนี้เป็นแนวทางในการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 จังหวัดมหาสารคาม ตามทัศนะของ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ต่อไป