

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การบริหาร การบริหารการศึกษา กระบวนการบริหาร รายละเอียดของ กระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนาจการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารงานศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ในภาคใต้ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้แยกกล่าวตามลำดับ ดังนี้

การบริหารงาน

การบริหารงาน (Administration) ซึ่ง กู๊ด (Good, 1973 : 13) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงาน หมายถึง วิธีการใช้ศาสตร์และ ศิลปะ เป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถประยุกต์หลักการจากธรรมชาติ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ส่วน ภิญญา สาขร (2516 : 2) และชารี มณีศรี (2524 : 3) ได้ให้ทัศนะสอดคล้องกันว่า การบริหารงาน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน ดังนั้น ในการบริหารเราจะต้องเกี่ยวข้องกับ

1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป (A group of two or more people)

2) ร่วมมือกันทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง (Cooperative performance of activities)

3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ร่วมกัน (Common goals)

สำหรับ สมยศ นาวิการ (2524 : 4) กล่าวว่า การบริหาร คือ

กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จของ
เป้าหมายขององค์การ องค์การทุกประเภทต้องมีผู้บริหาร แสวงหากำไรและ
ไม่แสวงหากำไร ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ซึ่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง คือ (1)
การวางแผนและการควบคุม (2) การจัดองค์การ (3) การจัดหาบุคคลและ
การฝึกอบรม (4) การเป็นผู้นำ และ (5) การจัดการความขัดแย้ง
กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐานสองอย่าง คือ การตัดสินใจและ
การติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจเรื่องบุคคล กลุ่มและองค์การ

สมาน ริงสิโยภฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2525 : 1) กล่าวว่า
การบริหารงาน หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์
ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธี
การปฏิบัติงาน (method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 5) ได้แสดงทัศนะว่า การบริหารงาน
หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน
วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี จัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น
ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

นอกจากนี้ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2525 : 3) อธิบายว่า การบริหารงาน
เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ
หลักการต่าง ๆ อย่างมีศิลป์ในการควบคุมดูแลอำนาจการให้กิจกรรมต่าง ๆ
เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตนต้องการ ซึ่ง
สอดคล้องกับ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 1) ให้ทัศนะว่า การบริหาร
เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์
การจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหาร
เป็นการประสานอำนาจความสะดวก และการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับไซมอน (Simon, 1970 : 3) ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารงาน
คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างร่วมกัน

อดิษฐ์ ชาติกำแหง (2525 : 122) ได้สรุปการบริหารงาน
หมายถึง การร่วมมือกันทำงานระหว่างคน 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ที่ร่วมกันตั้งไว้ และงานที่เป็นงานต้องบริหารนั้นจะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการใช้คนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป
2. มีวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน
3. ร่วมมือกันปฏิบัติงาน
4. อาศัยทรัพยากรการบริหาร และใช้เทคนิคในการบริหารที่

เหมาะสม

สำหรับ วิชา สูตรสุวรรณ, รศ. (2521 : 588) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารงาน คือ ศิลปะของการที่จะทำงานให้งานแล้วเสร็จ หรือเป็นการกระทำต่าง ๆ ของกลุ่มคนหลาย ๆ กลุ่ม ร่วมกันเพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์บรรลุผล หรือเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย

จากความหมายของการบริหารที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง
2. เป็นศิลปะในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ
3. เป็นงานที่ปฏิบัติกับบุคคล โดยอาศัยบุคคลทั้งรายบุคคลและกลุ่มคน
4. เป็นการประสานประโยชน์ในหน่วยงานกับผลประโยชน์ของสถาบันเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน
5. เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น และหรือโดยผู้อื่น
6. เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ ศาสตร์และศิลป์ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ มาจัดดำเนินการ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารงาน เป็นกิจกรรมที่คณะบุคคลร่วมมือกันทำงาน โดยใช้ศาสตร์และศิลป์เป็นหลักในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานอย่างมีระบบ เพื่อให้งานสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหารอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

อย่างเต็มที่ และเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างเอ็กต์บุคคล เพื่อให้เขา เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ อุกฤษ ธรรมเดโช (2531 : 40) อธิบายว่า การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมที่บุคคลสองคนขึ้นไปดำเนินการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงาม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และช่วยพัฒนาสังคมให้เจริญสืบไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาสมาชิกของสังคม ได้แก่ เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม เพื่อให้เป็นพลเมืองที่ดีมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

กระบวนการบริหาร

การบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นต้องกระทำเป็นกระบวนการอย่างมีระบบ กระบวนการบริหารมีผู้ให้ทัศนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

จรัส โพธิศิริ (2523 : 9) ให้ทัศนะว่า กระบวนการบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานให้มากที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด และประหยัดที่สุด จำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารเป็นองค์ประกอบในการบริหารงาน ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 37) ได้เน้นให้เห็นความสำคัญว่า กระบวนการบริหารมีความสำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อยู่ตลอดเวลา อาจจะเรียกได้ว่าเป็นแม่บทในการบริหารงานทุกชนิดให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารตลอดเวลา

สำหรับ แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and others, 1962 : 138) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่า หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่คิดว่าจะเป็นการทำให้คนอื่นทำงานนั้นจนแล้วเสร็จ ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การดำเนินงานด้วยขั้นตอนของการบริหารนั่นเอง

สจ๊วต ทานตวนิช (2521 : 13) และสจ๊วต ศรีปัดถา (2522 : 61) ได้ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่คิดว่าเป็นการนำให้คนอื่นทำงานนั้นจนเสร็จ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

ส่วน สจ๊วต สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 47) กล่าวว่า การบริหาร การศึกษาซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมาก จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ผู้บริหารต้องรู้จักใช้กระบวนการบริหาร เพื่อบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สำหรับ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2521 : 20) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารเป็นแบบแผนของการบริหารที่ลำดับขั้นตอนไว้ต่อเนื่องกัน อย่างมีระเบียบ มีเหตุผลและความเป็นไปได้

กระบวนการบริหารเป็นขั้นตอนในการทำงานของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ ขั้นตอนต่าง ๆ นี้ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งอเมริกา (American Association of School Administrators, 1955 : 17 - 22) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดทรัพยากร บริหาร การเสริมหรือการกระตุ้น การประสานงาน และการประเมินผลงาน ส่วนกระบวนการบริหารของ กุลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1936 : 13) มี 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ นอกจากนี้ กระบวนการบริหารของ เซียร์ส (Sears, 1959 : 17 - 36) ระบุว่า มี 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดโครงสร้างการบริหาร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารของฟาโยล (Fayol, 1949 : 44 - 46) ซึ่งมี 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมงาน ส่วนกระบวนการบริหารของเกร็ก (Gregg, 1957 : 274) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารมี 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้สิ่งพิมพ์ การประสานงาน

การประเมินผลงานส่วนแคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and others, 1962 : 139-144) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 5 ชั้น ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การกระตุ้นหรือส่งเสริม การประสานงาน และการประเมินผลงานอย่างไรก็ตาม วิจิตร ศรีสอ้าน (2523 : 41) กล่าวว่า กระบวนการบริหารที่บุคคลในวงการศึกษาส่วนใหญ่ยอมรับ และอ้างอิงโดยทั่วไป คือ กระบวนการบริหารตามแนวคิดของกูลิค และเออร์วิค ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังกล่าว คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณที่เรียกว่า POSDCoRB นอกจากนี้ ชีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2530 : 20) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการบริหารตามแนวคิดของกูลิคมีความสำคัญทันสมัยมากที่สุด วัตถุประสงค์ครอบคลุมแนวคิดกระบวนการบริหารอื่นได้มากกว่า เหมาะสมที่จะนำมาบริหารการศึกษาในปัจจุบัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการบริหารจากแนวคิดของนักบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยได้เลือกศึกษา กระบวนการบริหารงานตามแนวคิดของกูลิค และ เออร์วิค (Gulick and Urwick, 1936 : 13) มี 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ยอมรับกันทั่วไป และใช้กันอยู่ในระบบการบริหารปัจจุบัน ประกอบกับครอบคลุมแนวความคิดของนักบริหารส่วนใหญ่ ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดตามลำดับในตอนต่อไป

การวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรกในกระบวนการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้มีผู้ให้

ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผน ไว้ดังนี้

กิตติมา ปวีดีติลภ (2532 : 24) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง การจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลัง และตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอ วางแผนเพื่อให้มีการประสานงานตลอดจนกำหนดระบบการควบคุมงาน ส่วน ชนิตา รัชพลเมือง (2532 : 131) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจสำหรับอนาคตของประเทศ โดยมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดทิศทาง และควบคุมไว้แล้วด้วยวิถีทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 79) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคล หรือหน่วยงานได้กำหนดขั้นไว้ล่วงหน้า เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สำหรับ อุทัย หิรัญโต (2525 : 88) ได้ให้แนวความคิดว่า การวางแผน คือ การจัดลำดับขั้นของการวางแผน โดยยึดหลักการว่าต้องเริ่มจากเป้าหมายวัตถุประสงค์ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง แล้วกำหนดรายละเอียดปลีกย่อยลงไป จนถึงขั้นปฏิบัติซึ่งได้แก่ โครงการ แผนดำเนินงาน และลำดับขั้นของการวางแผนเป็นสำคัญ ส่วน จรัส โพธิศิริ (2523 : 11) กล่าวสนับสนุนว่า การวางแผนในอนาคต จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายเพื่อให้แผนที่กำหนดไว้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

นอกจากนี้ ประถม แสงสว่าง (2527 : 3) อธิบายว่า การวางแผน หมายถึง การวางจุดหมายและความมุ่งประสงค์ การที่เราจะทำอะไรทุกสิ่งทุกอย่างให้ได้ดั่งนั้น เราจำเป็นต้องมีความมุ่งประสงค์เสียก่อนว่า เราทำงานเพื่ออะไรแล้วจึงดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น การวางแผนหรือโครงการพร้อมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน และควรจะให้คนวางโครงการนั้น

เป็นคนทำด้วย และควรเป็นโครงการที่อยู่ในความนิยมในปัจจุบัน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 19) ได้เน้นให้เห็นความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นงานสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงาน และระบบบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติ จัดทำในอนาคต เป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ เค้าโครงการทำงานและรายละเอียดต่าง ๆ นั้น เป็นผลมาจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร (2527 : 32) ได้สรุปว่า การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลาย ๆ แนวทาง ส่วน อติสัย ชาตีกำแหง (2525 : 130) กล่าวว่า การวางแผน คือการจัดทำโครงการก่อนการทำงานให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระเบียบ ไม่สับสน สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 36) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมีการคาดคะเนปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและทำการพัฒนาหาวิธีการแก้ไขเอาไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้โดยจะต้องมีการคิดพิจารณารายละเอียดสิ่งที่ต้องทำว่าต้องทำอะไรเมื่อไร พร้อมกับการระบุผลสำเร็จต่าง ๆ ที่ต้องการจะนำกิจการมุ่งสู่วัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2526 : 13) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางตั้งไว้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2526 : 3) ได้แบ่งประเภทของการวางแผนออกเป็นสี่ประเภท คือ แผนระยะยาว (10-20 ปี) แผนระยะกลาง (4-6 ปี) แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนั้น การวางแผนที่ดีต้องทำเป็นกระบวนการตามลำดับขั้นตอน ซึ่ง สมนาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2525 : 20) ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนออกเป็นสี่ขั้น คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึง

คำถามต่าง ๆ เช่น ทำอะไร ทำอย่างไร ใครทำ ทำที่ไหน เมื่อไร และ
ขั้นสุดท้ายคือ เสนออนุมัติดำเนินการตามแผนที่วางไว้

แมสซี และดักลาส (Massie and Douglas, 1981 : 220-222)
กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ
การระบุเป้าประสงค์ การค้นหาโอกาสและการพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา
การเปลี่ยนโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ การเลือกวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุด
เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและการตรวจสอบทบทวนผลอันเกิดจากการปฏิบัตินั้น
ส่วน เกียนฉาย กิระนันท์ (2531 : 6) ได้จำแนกระบบการวางแผนออกเป็น
4 ระบบย่อย คือ การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การกำกับและ
การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน และการปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่

สรุปได้ว่า การวางแผน คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ
กำหนดทางเลือกที่จะดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหาร ทำให้
บุคลากรทุกฝ่ายรู้จุดมุ่งหมายที่ต้องการ รู้สภาพปัญหา อุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้น
ในอนาคต และพร้อมที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ได้ด้วย
ความถูกต้อง ช่วยให้มีการทำงานเป็นทีม ลดความซ้ำซ้อน และความขัดแย้งกัน
กระบวนการวางแผนควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ ขั้นก่อนการวางแผน ขั้น
การวางแผน จัดทำแผน ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ
และขั้นการประเมินผล การปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่เพื่อการปรับปรุง

การจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นลักษณะงานที่ผู้บริหารจะต้องทำการวางโครงสร้าง
อย่างมีระบบระเบียบ เพื่อจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น สุวิทย์ บุญช่ำ
(2525 : 29) ได้ให้ความหมายว่า การจัดองค์การว่า การจัดองค์การ หมายถึง
วิธีการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การรูปนัย โดยจำแนกและกำหนด
ลักษณะของตำแหน่งงาน วิธีปฏิบัติขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน
ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไป

อย่างมีระเบียบแบบแผน สะดวกแก่การบริหารงาน ส่วน ฮัมดีกดี อินทร์วิทย์ (2531 : 30) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การจัดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในองค์การ เพื่อความสะดวกในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะประสานงานอย่างเป็นระบบและรับผิดชอบงานต่าง ๆ โดยเฉพาะ ซึ่งจัดเป็นโครงสร้างของงานขึ้นมา ประกอบด้วย สาขางาน บัณฑิตบัญชา สาขางานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ในแต่ละงานเหล่านี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบ

ธีรวิไล ประทุมพนรัตน์ และคณะ (2530 : 40) ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดองค์การเป็นการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ในการทำงาน การแบ่งการทำงานออกเป็นหน่วยย่อยและประสานงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 110) อธิบายว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วน สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 120) ได้ให้ความหมายว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถให้การประกอบกิจการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับแคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and others, 1962 : 134) ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดองค์การเป็นการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ในการทำงาน การแบ่งการทำงานออกเป็นหน่วยย่อยและประสานงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่วน นางเยาว์ ชาราศรีสุทธิ และคณะ (2529 : 20-21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างของการบริหารตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา กำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งต่าง ๆ และแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง การจัดองค์การอาจจะจัดเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ (Auxiliary)

อย่างไรก็ตาม สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 122) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดองค์การโดยย่อ ดังนี้

(1) การกำหนดหน้าที่การงาน (Function) คือ การแสดงลักษณะสำคัญของงาน โดยแยกออกให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง

(2) การแบ่งการทำงาน (Division of work) คือ การแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน

(3) การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ ได้แก่ การมอบหมายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการให้แก่หน่วยงานย่อยภายในองค์การ

(4) หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งของผู้ร่วมงาน แบ่งออกเป็น 2 หน่วย คือ หน่วยงานหลัก (Line) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่เพื่อให้งานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น บางครั้งอาจจำเป็นต้องมีหน่วยงานช่วยเหลือ (Auxiliary) จะช่วยให้หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(5) การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หมายถึง การพิจารณาหาช่องทางให้การปฏิบัติงานภายในองค์การดำเนินไปโดยสะดวกราบรื่น เรียบร้อย รวดเร็ว

(6) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กันตามลำดับชั้น ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ

(7) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) คือ การกำหนดให้แน่นอนลงไปว่า ผู้บังคับบัญชาคณะหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบในการบังคับบัญชามากน้อย กว้างขวางเพียงใด

(8) เอกภาพทางการบริหาร (Unity of Command) หมายถึง การจัดให้อำนาจควบคุมบังคับบัญชา มารวมอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคล คณะใดคณะหนึ่งโดยเด็ดขาด

(9) อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิที่จะออกคำสั่งและมีอำนาจที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม

(10) การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ สิ่งที่เป็นสิทธิในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ หรือพันธผูกพัน ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง อันหมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ ยังมีผู้จัดองค์การอีกหลายท่านที่ควรกล่าวถึง เช่น กิติมา ปรีดีติติก (2532 : 26) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานในการบริหารงานอย่างหนึ่ง มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงการขององค์การนั้น ๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของทั้งหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ (Auxiliary) หลักการของการจัดองค์การจะต้องมีนโยบายและวัตถุประสงค์อันชัดเจน มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ (Specialization) มีการจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command) และอำนาจทางการบริหาร (Centralization or Decentralization) ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 112) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การ ไว้ 6 ประการ คือ วัตถุประสงค์ การแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ จัดกลุ่มงานให้เข้าเป็นหมวดหมู่ ระบุหน้าที่การงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ได้สัดส่วนกับงาน สำหรับ ชีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ และคณะ (2530 : 44) ได้สรุปหลักการในการจัดองค์การไว้ 9 ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ การลดหลั่นในการบังคับบัญชา การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา การมีขอบเขตในการบังคับบัญชา การมีการสื่อสาร การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ แบ่งตามหลักสายงานตรง สายงานช่วย และหน่วยช่วยงาน มีการประสานงาน และมีการให้อำนาจและความรับผิดชอบ

ศิริวรรณ ลัญชานนท์ และ เจริญ โชไชย (2529 : 49) กล่าวว่า ในสำนักงานทั่วไป จะยึดหลักการจัดองค์การต่อไปนี้ หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักของการมอบอำนาจหน้าที่ควบคู่กับความรับผิดชอบ หลักของการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว หรือมีเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชา หลักการของการมีจุดมุ่งหมายรวมกัน กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดแบ่งงานสำนักงานออกตามความเหมาะสม กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

สรุปได้ว่า การจัดองค์การ เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ อำนาจหน้าที่และทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้การทำงานองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีระบบระเบียบ ซึ่งต้องมีการปรับปรุงให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดองค์การจึงมีหลักที่ควรคำนึงดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ขององค์การต้องชัดเจน สมาชิกมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถของแต่ละบุคคล มีสายการบังคับบัญชา มีช่วงการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันลงไป มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายงานที่ได้รับมอบหมาย มีเอกภาพในการบังคับบัญชา และจะต้องมีการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

การจัดบุคลากร

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง หลักการบริหารสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญต่อการจัดบุคลากรขององค์การมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีมากขึ้น หากการจัดการในด้านบุคลากรขาดประสิทธิภาพ จะทำให้การพัฒนาองค์การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เกี่ยวกับการจัดบุคลากร ได้มีผู้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะ คือ

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 2) ให้ทัศนะว่า การจัดการงานบุคคลเป็นการสร้างสรรค์ตัวบุคคล ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้า โดยรู้จักใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่และให้ได้รับความพอใจสูงสุดในการทำงาน โดยอาศัยหลักเสรีประชาธิปไตย เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังและเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 83) กล่าวว่า เป็นวิชาการที่ว่าด้วยการใช้คนให้

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก่อนที่จะได้คนมาทำงานก็จะต้องมีการคัดเลือก หรือสรรหาเพื่อจะให้ได้มาซึ่งคนที่มีประสิทธิภาพ จะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ

สมาน รั้งสิโยภฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2525 : 32) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้พ้นจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 6) การบริหารบุคคลนั้น เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ส่วน ภิญโญ สาทร (2519 : 155) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล คือการใช้คนให้ทำงานได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด และสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุดในขณะเดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการบริหารให้บรรดา บริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์สัมตามความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงาน ให้เหมาะสมและเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า และได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน ส่วน สุกิจ จุลละนันท์ (2510 : 102) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็น กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผน โครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใด องค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 6) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อ

ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เกี่ยวข้องกับ การวางแผน การสรรหา การพัฒนา การบูรณาการ และการประเมิน บุคลากร ส่วน กิติมา ปรีดีติลก (2532 : 82) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่า เป็นการจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนโยธาเกี่ยวกับตัวบุคคล ที่ปฏิบัติงาน ในองค์การตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอ เข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดทั้งการบำรุง รักษา ส่งเสริม และพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ สำหรับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2525 : 19) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารงานบุคคลเป็น กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การบำรุงรักษา และ การพัฒนาบุคคลในองค์การ ตลอดจนการให้คุณให้โทษแก่บุคลากร เพื่อให้ การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนี้มีขอบข่ายกว้าง เนื่องด้วยเป็น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพมากที่สุด ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงาน บุคคลไว้ต่าง ๆ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 20) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร ควร มีขอบข่าย 4 ด้าน คือ

1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 22-23) กำหนดขอบข่ายการบริหาร งานบุคลากรไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาบุคลากร
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน

5. การประเมินบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

มติที่ กค.อินทรีรักษ์ (2531 : 10) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหาร
บุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผน
 - 1.1 การกำหนดนโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ
 - 1.2 การวางแผน จัดอัตรากำลังคน
 - 1.3 กำหนดแผนงาน
 - 1.4 กำหนดแผนบุคคล
 - 1.5 กำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
2. การสรรหา
 - 2.1 การคัดเลือก
 - 2.2 การรับสมัครสอบ
 - 2.3 การสัมภาษณ์
 - 2.4 การทดลองปฏิบัติงาน
 - 2.5 การบรรจุแต่งตั้ง
3. การพัฒนา บำรุงรักษา
 - 3.1 การปฐมนิเทศ
 - 3.2 การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน
 - 3.3 การพิจารณาความดีความชอบ
 - 3.4 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.5 การจูงใจ
 - 3.6 การปกครองรักษาระเบียบวินัย
4. การประเมินผล
 - 4.1 การลด การเพิ่มอัตรากำลัง
 - 4.2 การยุบเลิกหน่วยงาน

4.3 การออกจากงาน

4.4 การโยกย้าย

4.5 การเกษียณ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 5-6) ให้ทัศนะว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 8 ประการ

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลากร
2. การสรรหาบุคคลากร
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคลากร
7. การจัดประโยชน์แก่ลูก
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคคลากร

ดังนั้นสรุปได้ว่า การจัดบุคคลากร หรือการบริหารบุคคล เป็นกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้าสู่หน่วยงาน รวมทั้งการพัฒนาบุคคลากร โดยมีการจัดระบบระเบียบ และดูแลบุคคลให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุดในการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารบุคคลควรยึดระบบคุณธรรม และหลักประชาธิปไตย เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามขอบข่าย การจัดบุคคลากร ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การพัฒนา บำรุงรักษาและการประเมินผล เพื่อจะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

การอำนวยการ

การอำนวยการจัดเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องอาศัยเทคนิคหรือศิลป์ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานของตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ได้มีผู้ให้ทัศนะต่าง ๆ กันเกี่ยวกับการอำนวยการ ดังนี้

ศิริวรรณ ลัญชานนท์ และเจริญ โชไชย (2529 : 116) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ การมอบหมายหน้าที่การทำงาน การประสานงาน การตรวจสอบ ดูแลแนะนำ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนอดิษฐ์ชาติกำเนิด (2525 : 95) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก หมายถึง การจัดการดำเนินงาน หรือสั่งการให้งานสำเร็จไปตามแผนงานที่วางไว้โดยอาศัยบุคคลในองค์การเป็นผู้ช่วยดำเนินงานตามระบบที่ได้จัดองค์การเอาไว้สำหรับ ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2526 : 11) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลปฏิบัติงาน ส่วนสมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 46) กล่าวสรุปว่า การอำนวยความสะดวก คือ การใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน นอกจากนี้ สมาน รังสีโชกฤษณ์ และ สุธี สุทธิสมบูรณ์ (2525 : 46) กล่าวสรุปว่า การอำนวยความสะดวก หมายถึง การกำหนด สิ่ง หรือชี้แนะงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน อีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์ และคณะ (2530 : 51) ได้ให้ความหมายของการอำนวยความสะดวกว่า การอำนวยความสะดวกเป็นภารกิจของผู้บริหารที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติตามแผนที่กำหนด การอำนวยความสะดวก หมายถึงรวมถึง การสั่งงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การอำนวยความสะดวกและสั่งงานนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจในตำแหน่งและภาวะผู้นำให้ผู้อื่นกระทำ

ดังนั้น การอำนวยความสะดวก หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการวินิจฉัยสั่งการ การดูแลให้คำแนะนำ การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา และการติดตามผลกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเป็นวิธีการที่มีความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก ดังที่เสนอต่อไปนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 199) ได้ให้ทัศนะว่า การสั่งงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 162) กล่าวว่า การสั่งการ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายขององค์การ การสั่งการเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน จะต้องทำอย่างไร และจะทำเมื่อใด

ชงชัย สันติวงษ์ (2533 : 7) กล่าวสรุปว่า การสั่งการ คือ ความพยายามในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยดี เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การอำนวยการ เป็นภารกิจของผู้นำหรือผู้บริหาร ในการให้คำแนะนำ สั่งการ ชี้แนะ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติ ให้งานสามารถดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น และปัจจัยสำคัญของการอำนวยการ คือ การจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งงาน เป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ ซึ่งการสั่งงาน สามารถกระทำได้ดีทั้งในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร และด้วยวาจา นักบริหารที่ดีและมีความสามารถ ควรมีศิลปะในการออกคำสั่ง เพื่อช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำและการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การประสานงาน

องค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ ได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อยหลาย ๆ หน่วย ตามลักษณะของงาน หากแต่ละหน่วยงานทำงานโดยไม่ประสานกัน ก็อาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ องค์การซึ่งมีขนาดใหญ่และมีหน่วยงานย่อยมากและสลับซับซ้อนเนืองไร การประสานงานยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ในการบริหารงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ และดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประสานงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

สมาน รั้งสิโยภุชงค์ และสุทธิ สุทธิสมบูรณ์ (2525 : 72) กล่าวว่า

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงาน ให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมคูล์และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 75) ได้ให้ทัศนะว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน

ส่วน ภิญญู สาธร (2519 : 83) ได้ให้ทัศนะว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์ บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สำหรับ สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 205) ได้ให้ทัศนะว่า การประสานงาน คือ กิจกรรมอันสำคัญอันหนึ่งของกระบวนการบริหาร การที่จะทำให้งานขององค์การหรือแผนงานดำเนินไปด้วยดี คือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้จำเป็นจะต้องหาผู้ทาง และพยายามจัดให้เกิดพลังรวมของกลุ่มส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะที่มีความกลมกลืน หรือทำให้เกิดการทำงานอย่างมีเอกภาพร่วมกัน คือ ทำให้งานดำเนินไปในที่วงทำงานอย่างเดียวกัน งานแต่ละอย่างจะต้องประสานสัมพันธ์กัน ที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องสำเร็จตามความมุ่งหมาย ภายในเวลาอันจำกัด และ พันิส หันนาคินทร์ (2524 : 41) ได้ให้ทัศนะว่า การประสานงาน คือ ความต้องการที่จะประสานหรือผนึกความพยายามและการกระทำต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่มก้อนเพื่อให้งานของหน่วยต่าง ๆ ดำเนินไปโดยสอดคล้องกัน ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความพร้อมเพรียง สู่จุดหมายปลายทางที่ได้ตั้งไว้ โดยปราศจากการขัดแย้ง อันจะเกิดขึ้น ไม่ว่า

โดยความไม่เข้าใจ หรือด้วยประการใด ๆ ทำให้ผู้ร่วมงานบังเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเข้าใจจุดหมายปลายทางของหน่วยงานนั้น ๆ

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ และคณะ (2530 : 52) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การสร้างสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ไม่ให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ เมธี บิลันธนานนท์ (2525 : 188) กล่าวถึงการประสานงานว่า หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การจัดระเบียบให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน ส่วน วิจิตร วรุตบางกูร (2523 : 204-205) กล่าวว่า การประสานงานมีประโยชน์ในแง่ที่ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจนโยบายและจุดมุ่งหมายขององค์การ สร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ ช่วยให้ทำงานเป็นทีมได้ดี ลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ทำให้งานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่น รวดเร็ว ประหยัดเวลา เงิน วัสดุอุปกรณ์ และส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญดี ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 155) กล่าวว่าสนับสนุนว่าเป็นความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลย์ และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

สำหรับ นางเยาว์ ชาราศรีสุกษิ และคณะ (2529 : 21) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างของงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน การทำงานให้ผสมกลมกลืนกันในหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ผลงานตรงตามเป้าหมาย การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ทุกหน่วยงานจะต้องกระทำ เพราะการประสานงานช่วยให้การปฏิบัติภารกิจแต่ละขั้นตอนดำเนินไปอย่างราบรื่น ส่วน จรัส โพธิศิริ (2523 : 12) มีความเห็นว่าการประสานงาน หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทุกฝ่าย ระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์การและบุคลากรระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานการร่วมมือประสานงานเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิด

ความสัมพันธ์ผล บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 153) อธิบายว่า การประสานงาน เป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ ทั้งปัจจุบันและอนาคต ในสมัยปัจจุบันกล่าวขวัญกันอยู่เสมอถึงปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการบริหารราชการ ส่วน กิติมา ปวีตีติลภ (2532 : 31) กล่าวว่า การประสานงาน ถือว่ามีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งควรจะต้องให้มีขั้นในขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ช่วยทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว การประสานงานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจกันดีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคีและลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ช่วยให้หน่วยงานเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่น อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ ซึ่งประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร (2527 : 26) กล่าวสนับสนุนว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการบริหารการศึกษา เพราะจะเป็นการประกันถึงความสัมพันธ์ภายในที่ใกล้ชิดและการผสมผสานของกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ

ส่วน ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2526 : 18) ให้ทัศนะว่า ในการจัดองค์การนั้นแม้ว่าจะได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ ความชำนาญเฉพาะอย่าง การรวมอำนาจบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา และเอกภาพในการบริหารแล้วแต่งานในองค์การเป็นไปด้วยความยากลำบาก หากไม่มีการประสานงาน โดยต้องใช้กลไกทางการบริหารเพื่อให้เกิดการประสานงานและผสมผสานระหว่างคนและงาน

สำหรับ สมาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุขธิสมบูรณ์ (2525 : 75-80) ได้เสนอแนะว่า วิธีการประสานงานแบ่งออกได้เป็น 2 ประการใหญ่ ๆ คือ การประสานงานภายในองค์การ ได้แก่ (1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน (2) การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (3) การใช้คณะกรรมการ (4) การใช้วิธีการงบประมาณ (5) การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (6) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (7) การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ (8) การจัดฝึกอบรม (9) การจัดให้มีการมอบหน้าที่

(10) การจัดให้มีการชุมนุมหรือประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา (11) การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (12) การจัดให้มีการบำรุงขวัญ ส่วนวิถีการประสานงานระหว่างองค์การ คือ (1) การประสานงานโดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ควรให้ชัดเจน (2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (3) การใช้วิถีการงบประมาณ

กิติมา ปรีดีติลภ (2532 : 33-34) ได้เสนอแนะเทคนิคที่ช่วยให้งานด้านการประสานงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ (1) จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงานไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน (2) จัดให้มีคณะกรรมการประสานงานที่ดี (3) ใช้วิถีงบประมาณเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (4) จัดให้มีการติดตามผล (5) ใช้วิถีการของเพิร์ท (PERT) ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนที่ก่อให้เกิดการประสานงานได้อย่างดียิ่ง (6) ใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ (7) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ โดยเลือกคนที่เหมาะสมสามารถปรับตัวเข้ากับคนทุกวงการได้ดี (8) จัดให้มีการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน (9) จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ช่วยงาน นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี เกิดสามัคคีธรรม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานอย่างยิ่ง (10) จัดให้มีการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า การประสานงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน โดยการจัดระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานถือว่ามีผลสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว การประสานงานที่ดีก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคีลดข้อขัดแย้ง สร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยศิลปะในการบริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การติดต่อสื่อสาร การขอความร่วมมือ การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การจัดระบบงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์

การรายงาน

การรายงานถือได้ว่าเป็นเครื่องมือ หรือวิธีการในการบริหารหรือการทำงาน เพื่อให้การบริหารอย่างมีระบบ ได้มีการแบ่งแยกในแต่ละหน่วยงาน ดำเนินการ หรือปฏิบัติ จึงต้องมีการรายงานให้หน่วยงานต่าง ๆ และผู้บังคับบัญชาทราบ เกี่ยวกับการรายงานได้มีผู้ให้ทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and others, 1962 : 134) ได้ให้ทัศนะว่า การรายงานเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน เสนอรายงานตามรูปแบบไปยังผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง การรายงานจำเป็นที่จะต้องมีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ มีการวิจัยและการตรวจตราอย่างละเอียดจึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้อง รัตกุม สมบูรณ์ ส่วน สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 42) ให้ความหมายว่า การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์ขององค์การในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหารเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องติดตามผลว่า การที่ได้สั่งการหรือมอบหมายงานผลการงาน สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่

ส่วน จรัส โพธิศิริ (2523 : 12) กล่าวว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น เพื่อจะได้ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาคุสุภรรค การปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อสร้างความเข้าใจและความภาคภูมิใจเกิดขึ้นในหน่วยงาน ความสำคัญของการรายงานต้องตั้งอยู่บนรากฐานของข้อเท็จจริง ส่วน ประถม แสงสว่าง (2527 : 27) กล่าวว่า การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง ได้ทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วกว่าการประสานงานกับหน่วยงานอื่น เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญในตัว การเสนอรายงานจะต้องมีการบันทึกหลักฐาน

เกี่ยวกับการทำงานไว้เป็นระยะจึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้อง รัดกุม และ สมบูรณ์

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2529 : 113) ได้ให้ทัศนะว่า การ รายงานเป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และคนทั่วไป ได้รับ ข่าวสาร ข้อมูล ส่วน วิจิตร ศรีสอาด (2523 : 41) และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2526 : 45) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การเสนอ รายงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ ทำให้สะดวก แก่การประสานงานในองค์การ สำหรับ บันลือ พลฤกษ์วัน (2525 : 153) ให้ความเห็นว่า การรายงานเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร เพราะ ทำให้ผู้เกี่ยวข้อง เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ กันได้ดี การทำงานใดไม่รายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบย่อมเป็นปัญหาที่อาจไม่ได้ รับความร่วมมือในครั้งต่อไป

ส่วน ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2526 : 12) กล่าวว่า การรายงาน หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหาร สมาชิก รับทราบความก้าวหน้า อุปสรรคของการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนวิธีการรายงาน ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2526 : 327) กล่าวถึง การรายงานว่า การเสนอรายงานหรือแจ้งข่าวสารอาจทำได้ 2 แบบ คือ แบบเป็นพิธีการ ซึ่งเป็นการเสนอรายงานที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนด ไว้ชัดเจน และแบบไม่เป็นพิธีการ ซึ่งเป็นการเสนอเรื่องราวให้คนรู้จักขอบพอด กันเป็นส่วนตัว ด้วยวาจา บันทึกข้อความ ตัวเลข รหัส หรือวิธีการอื่น ตามความเหมาะสม สำหรับ สุพิชญา ชีระกุล (2521 : 96) เสนอว่า การรายงานแม้จะทำในรูปแบบหรือวิธีต่างกันก็มีหลักสำคัญเหมือนกันว่า ต้องเป็น รายงานที่เชื่อถือได้ อรรถาธิบายดีแจ่มแจ้ง ชัดเจน เนื้อหาดี มีความหมาย มี ประโยชน์ตรงตามความต้องการของผู้รายงาน ทำในลักษณะต่อเนื่อง

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมนสิน (2526 : 258) กล่าวว่า ผู้บริหาร ต้องรายงานไปยังคนใน 3 ทิศทาง คือ

1) รายงานลงสู่เบื้องล่าง เป็นการสั่งการ บังคับบัญชาและแจ้งให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเรื่องที่ต้องการ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการส่งระเบียบ
 ข้อบังคับ นโยบาย คำสั่ง คำเตือน คำยืนยัน คำชี้แจง และการชักชวน
 ความเข้าใจ

2) การรายงานขึ้นเบื้องบน เป็นการเสนอเรื่องราวให้ผู้บังคับบัญชา
 ทราบ เช่น การรายงานผลงาน ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
 การให้คำแนะนำในทางเทคนิคหรือวิชาการ การให้ข้อเสนอแนะ การเสนอ
 ข้อเสนอ ขอร้อง หรือคำร้องทุกข์

3) การรายงานตามแนวนอน เป็นการรายงานให้หน่วยงานหรือ
 บุคคลระดับเดียวกัน หรือประชาชนทั่วไปทราบ มักเป็นเรื่องของการแจ้งข่าว
 การสอบถาม หรือการปรึกษาหารือ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การรายงาน หมายถึง การเสนอข้อมูล ข่าวสาร
 ผลการปฏิบัติงาน ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงาน ทั้ง
 3 ทิศทาง ได้แก่ รายงานลงสู่เบื้องล่าง รายงานขึ้นเบื้องบน และการรายงาน
 ตามแนวนอน เพื่อให้บุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานได้ทราบและมีความ
 เข้าใจตรงกัน การรายงานประกอบด้วย การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้
 ผู้บังคับบัญชาทราบ การชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง การบอกกล่าว
 การประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการประเมินผล

การงบประมาณ

การบริหารตามแนวคิดของกูลิค และเออร์วิค นั้น การงบประมาณ
 เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการ
 จัดการงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน หรือองค์การ
 ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการงบประมาณไว้หลายท่าน ดังนี้

ธีรวิทย์ ประทุมพนรัตน์ และคณะ (2530 : 55) ประถม แสงสว่าง
 (2527 : 28) และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 9) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า

การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี การควบคุม การใช้จ่ายเงิน โดยรอบครบรัดกุม

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 224) กล่าวว่า การงบประมาณ หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อให้ได้เงินมาใช้จ่ายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจำนวนนั้นจะเป็นเงินที่ได้มาจากงบประมาณเป็นรายปีตามแผนงานที่วางเอาไว้ หรือการตรวจสอบและการควบคุมการใช้จ่ายที่ได้รับมาจากหน่วยงานต่าง ๆ และ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 202) กล่าวว่า การงบประมาณ หมายถึง ขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรทั้งที่เป็น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และแรงงาน ให้เหมาะสมกับความต้องการของกิจกรรมที่ได้ระบุไว้

ส่วน นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526 : 45) และจรัส โพธิศิริ (2523 : 12) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การใช้จ่ายเงิน การควบคุมบัญชี และตรวจสอบบัญชีหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในด้านงบประมาณเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียม ขออนุมัติงบประมาณ การพิจารณาให้ความเห็นชอบงบประมาณ การใช้จ่ายเงินตามงบประมาณ และการตรวจสอบใช้จ่ายในการทำงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของรัฐนั้น รัฐบาลจะต้องร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยทั่วไปเรียกว่า วงจรงบประมาณรายจ่าย มี 4 ขั้นตอน คือ การเตรียม ขออนุมัติงบประมาณ การพิจารณาให้ความเห็นชอบ การจ่ายตามรายการงบประมาณ และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

ส่วน อติสัย ชาคีกำแหง (2525 : 131) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณ คือ การจัดทำรายรับ รายจ่าย กำหนดยอดเงินที่ต้องใช้จ่ายเป็นระยะ ๆ และจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้าต่าง ๆ และ ชัยฤกษ์ วรวิทยา (2526 : 12) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณการจัดทำบัญชีการใช้จ่าย และการควบคุม ตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ส่วน กมล อุดลย์พันธ์ และคณะ (2521 : 350) และก้าน หล้าคอม (2521 : 21) ได้เสนอแนะว่า หลักสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ คือ หลักการคาดการณ์ไกล หลักประชาธิปไตย หลักคุณภาพ หลักสำนึกประโยชน์

หลักคุณธรรม และหลักประสิทธิภาพ ต้องสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างสุด
ความสามารถ โดยคำนึงถึง ประหยัด พัฒนา และกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม

เทียนฉาย กิระนันท์ (2531 : 98) ได้ให้หลักการเกี่ยวกับ
การงบประมาณว่า การงบประมาณเป็นแผนการเงินที่มีการกำหนดทรัพยากร
ทางการเงินให้เปลี่ยนแปลงมาเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เนื่องจาก
ทรัพยากรทางการเงินมีจำนวนจำกัด แต่จะต้องนำมาจัดสรรเพื่อใช้จ่ายให้
บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการมากมายหลายประการด้วยกัน
จำเป็นต้องพิจารณาว่า ทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้ทรัพยากรทางการเงินที่มี
อยู่อย่างจำกัดนั้นไปในทางที่ให้ประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ส่วน สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 54) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษา
มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ ที่ต้องปฏิบัติสองขั้นตอน คือ
การจัดทำงบประมาณ ซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงิน เพื่อจัดซื้อ
จัดจ้างหรือจ่าย และการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติงบประมาณ ซึ่งเป็นการใช้
เงินภายในวงเงินและรายละเอียดที่ได้รับอนุมัติจากรัฐสภา

สำหรับ อุกฤษ ชรรณเดโช (2531 : 107-108) ได้กล่าวถึง
แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการงบประมาณไว้ว่า เพื่อให้การบริหารงบประมาณที่ได้รับ
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อนำงานได้รับแผน โครงการ ตามแผนพัฒนา
ประจำปี และค่าของงบประมาณถูกต้องและแน่ใจแล้ว ผู้บริหารควรดำเนินการ
ดังนี้

- 1) นำแผนพัฒนาประจำปี ตามที่ของงบประมาณประจำปี มา
ตรวจสอบพิจารณา เรียงลำดับก่อนหลัง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม และ
ความต้องการของทรัพยากร
- 2) นำข้อมูลที่ได้จากข้อหนึ่งมาจัดทำแผนและปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี
- 3) มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามกำหนดในแผน ตั้งแต่
เดือนตุลาคมเป็นต้นไป และดำเนินการต้องเป็นไปตามระเบียบข้อ
เคร่งครัด
- 4) ตรวจสอบ ควบคุม เร่งรัด และติดตามการใช้งบประมาณ ให้
เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างมีประสิทธิภาพ

5) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ตามงบประมาณ

6) ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

ดังนั้นสรุปได้ว่า การงบประมาณ หมายถึง แผนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ได้งบประมาณมาดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์การตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ โดยระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้จ่ายเพื่อกิจการใด จำนวนเท่าไร และในช่วงระยะเวลาใด โดยยึดหลักความประหยัด ยุติธรรม มุ่งให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด ในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งมีกระบวนการที่ต้องปฏิบัติ คือ การจัดทำแผนงบประมาณ แผนการควบคุมตรวจสอบการเงิน และการรายงานการใช้จ่ายเงิน โดยรอบครบรัดกุม

จากเอกสารที่กล่าวมา อาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น จะต้องเป็นกระบวนการ มีหลักเกณฑ์เป็นขั้นตอน ซึ่ง จุมพล สวัสดิชกร (2520 : 2) กล่าวว่า ผลผลิตของการบริหารจะเป็นเช่นไร ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารเป็นประการสำคัญ กระบวนการบริหารนั้นมีมากมาย แต่ที่ได้รับการยอมรับและใช้ได้ทั่วไปเป็นกระบวนการบริหารของกูลิค และ เฮอร์วูด ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2527 : 39) กล่าวว่า กระบวนการบริหารของกูลิค ได้รับความนิยมนอกช้อย่มากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบที่ละเอียดเป็นสัดส่วนชัดเจนดี ซึ่ง ศีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ และคณะ (2530 : 30) สนับสนุนว่ากระบวนการบริหารตามแนวคิดของกูลิค มีความทันสมัยที่สุด รัตกุม ครอบคลุม แนวคิดกระบวนการบริหารอื่นได้มากกว่า เหมาะสมที่จะนำมาบริหารการศึกษาในปัจจุบัน และ เจริญ ไวรวิจนกุล (2523 : 13) วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ศีระกุล (2521 : 20) รวมทั้ง ภิญโญ สาทร (2519 : 65) ต่างก็มีทัศนะเช่นเดียวกัน

ความเป็นมาของศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

กรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ (2534 : 16-17) ในระหว่างปี พ.ศ. 2522 - 2527 กรมสามัญศึกษาได้ดำเนินโครงการอบรมครูเพื่อเป็น

วิทยาการประจำกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูสอนภาษาอังกฤษที่มีความรู้ความสามารถได้รับการอบรมในด้านเทคนิคและวิธีสอนแบบใหม่ พร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษให้ดียิ่งขึ้น และให้กลับไปเป็นวิทยาการดำเนินการอบรมขยายผล ในกลุ่มโรงเรียนของตน เมื่อโครงการดังกล่าวสิ้นสุดลง ปรากฏว่ากรมสามัญศึกษามีครูวิทยาการประจำกลุ่มโรงเรียนทั้งสิ้น 257 คน

กรมสามัญศึกษาได้จัดโครงการขยายผลการพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษเป็นโครงการระยะ 5 ปี ซึ่งจัดดำเนินการระหว่าง พ.ศ. 2527 - 2532 เพื่อให้ครูวิทยาการได้ดำเนินการอบรมตามโครงการอบรมครู เพื่อเป็นวิทยาการประจำกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ดำเนินการขยายผลต่อไป อันจะทำให้แนวการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษของกรมสามัญศึกษาได้ดำเนินไปในแนวเดียวกันทุกโรงเรียน

งานสำคัญอันหนึ่งที่กำหนดไว้ในแผนงานดำเนินงานของโครงการขยายผลการพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษดังกล่าว กรมสามัญศึกษาได้กำหนดให้จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษหรือศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษขึ้น ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 28 ศูนย์ โดยจัดตั้งในโรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากร อาคารสถานที่ และวัสดุ อุปกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีครูวิทยาการของโรงเรียนนั้นได้ผ่านการอบรมหลักสูตรระยะ 10 สัปดาห์ ในโครงการระยะแรกระหว่างปี พ.ศ. 2522 - 2527 มาแล้ว ทำหน้าที่เป็นเลขานุการศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษ ครูสอนภาษาอังกฤษในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาและในเขตการศึกษา เพื่อให้บริการด้านการจัดการฝึกอบรม การบริการสื่อการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมพิเศษแก่ครูสอนภาษาอังกฤษในเขตที่รับผิดชอบ การจัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ครั้งแรกในปี 2528 จำนวน 13 ศูนย์ โดยกำหนดให้มีครบทุกเขตการศึกษา 12 เขต และส่วนกลาง และแต่งตั้งเพิ่มเติมจำนวน 7 ศูนย์ และ 8 ศูนย์ จนครบ 28 ศูนย์ในปีงบประมาณ 2532 ปัจจุบันนี้ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษทั่วประเทศมีทั้งหมด 80 ศูนย์ สำนักงานโครงการ

ขยายผลการพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษ (ม.ป.ป. : 12)

การจัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษมีวัตถุประสงค์
ดังนี้

1. เป็นสถานที่ฝึกงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในด้านการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยมีเลขานุการศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการและประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นศูนย์วิชาการให้บริการด้านเอกสารและวัสดุอุปกรณ์การสอนภาษาอังกฤษแก่ครูและนักเรียนในเขตการศึกษา รวมทั้งให้คำแนะนำในการติดต่อกับแหล่งวิทยาการอื่น ๆ
3. เป็นสถานที่จัดประชุมสัมมนา แสดงเอกสารและกิจกรรมพิเศษด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษตามโอกาสอันสมควร
4. เป็นศูนย์การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

บทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

จากวัตถุประสงค์ของการตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ กรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ (2534 : 17-18) กำหนดบทบาทและหน้าที่ของศูนย์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นสถานที่ฝึกงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการเรียนการสอนของครูสอนภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนต่าง ๆ ในเขตการศึกษานั้นรุ่นละ 3-5 คน เข้ามารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรของศูนย์เป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเตรียมการสอน ปฏิบัติการสอน สังเกตการสอน ผลิตสื่อการเรียนการสอน ศึกษาทฤษฎีและเทคนิคของการเรียนการสอนเพื่อการสื่อสาร ตลอดจนฝึกทักษะการฟังและพูด เพื่อพัฒนาความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา
2. เป็นแหล่งบริการด้านการสื่อการเรียนการสอนภาษาอังกฤษประเภทต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์

ฟิล์มสตริป ภาพยนตร์ วิทยุทัศน์เกี่ยวกับวัฒนธรรม ชีวิตความเป็นอยู่ของชนชาติ
ที่พูดภาษาอังกฤษ สารคดีและบันเทิงคดีที่มีเสียงภาษาอังกฤษ รวมทั้งวัสดุ
อุปกรณ์ประเภทเครื่องฉาย เช่น เครื่องฉายภาพนิ่ง เครื่องฉายฟิล์มสตริป
เครื่องฉายภาพยนตร์ ตลอดจนเครื่องเสียงและสื่อการเรียนการสอนประเภท
กิจกรรมอันได้แก่ เกมส์ แบบเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น สำหรับให้ครูและนักเรียน
ได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองภายในศูนย์หรือยืมออกไปใช้นอกศูนย์

3. เป็นสถานที่จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ
ตามโครงการและหลักสูตรของศูนย์ ได้แก่ กิจกรรมระหว่างการศึกษา 4
สัปดาห์ และจัดกิจกรรมพิเศษระหว่างปี เช่น จัดประกวดและแข่งขันเกี่ยวกับ
ความรู้ภาษาอังกฤษตามระดับชั้น เชิญวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่
ครูในด้านวิธีการสอน จัดสัปดาห์เสริมความรู้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น

4. เป็นศูนย์ศึกษาค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

กรมสามัญศึกษา หน่วยงานพิเศษ (2534 : 18-19) ได้กล่าวว่า
บุคลากรที่มีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน
ภาษาอังกฤษ ได้แก่

1. คณะกรรมการกลาง หมายถึง คณะกรรมการดำเนินงาน
โครงการขยายผลการสอนภาษาอังกฤษตามคำสั่งกรมสามัญศึกษาที่ 3285/
2529 ลงวันที่ 15 ตุลาคม 2529 ทำหน้าที่ดูแลและติดตามประเมินผลการ
ดำเนินงานของศูนย์ทั้งหมด จัดทำเอกสารวิชาการและคู่มือการดำเนินงานให้
กับศูนย์ ตลอดจนพิจารณาคัดเลือกโรงเรียนที่จะเป็นที่ตั้งศูนย์ โดยร่วมกับ
เขตการศึกษาและกรมสามัญศึกษาจังหวัดด้วย

2. คณะกรรมการดำเนินงานศูนย์ หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับ
การแต่งตั้งจากกรมสามัญศึกษาให้บริหารและดำเนินการเฉพาะศูนย์แต่ละศูนย์
ประกอบด้วย คณะกรรมการที่ปรึกษามาจากประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา
ของจังหวัดที่ตั้งศูนย์ ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของเขต

การศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งครูเข้ารับการศึกษา รวมทั้งหัวหน้า
หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา ตามคำสั่งกรมสามัญศึกษาที่ 422/2529
ลงวันที่ 7 พฤษภาคม 2529 ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนการปฏิบัติ
งานของคณะกรรมการบริหารศูนย์

3. คณะกรรมการบริหารศูนย์ ส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรที่อยู่ใน
โรงเรียนที่ตั้งศูนย์และสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
โดยใช้ความอนุเคราะห์เรื่องบุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุทัศนูปกรณ์และอื่น ๆ
ตามความจำเป็น นอกจากนี้ยังมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด
วิชาภาษาอังกฤษ ศึกษานิเทศก์เขต (ภาควิชาภาษาอังกฤษ) เขตการศึกษาต่าง ๆ
เป็นกรรมการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและการดำเนินงานของศูนย์ มี
ครูวิทยากรประจำศูนย์ที่ได้รับแต่งตั้งจากกรมสามัญศึกษา ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ
คณะกรรมการบริหารศูนย์ รับผิดชอบให้บริการด้านเอกสารและสื่อการเรียน
การสอนภาษาอังกฤษเป็นวิทยากรดำเนินการฝึกงานและสาธิตการสอนแก่ครูที่
เข้ารับการศึกษา คัดเลือกและติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการศึกษาพร้อมกับ
ศึกษานิเทศก์เขต และจัดทำรายงานผลการอบรมแต่ละครั้งส่งให้คณะกรรมการกลาง
และเขตการศึกษา

งบประมาณ

งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน
ภาษาอังกฤษเป็นงบประมาณของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็น
เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์เงินฝากของ ศึกษานิเทศก์ เงินซีเรป (South-
East Asia Research and Experimenting Process หรือเรียกว่า
SEAREP) ใช้จ่ายเป็นค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าตอบแทน โดยจัดสรร
ให้ศูนย์ละ 6,000 บาทต่อปี ส่วนค่าใช้จ่ายในการเดินทางเข้าร่วมฝึกปฏิบัติงาน
เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ที่พัก และค่าพาหนะให้ใช้เงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียน

ในปีงบประมาณ 2533 หน่วยศึกษานิเทศก์ได้ขอให้กรมสามัญศึกษา
อนุมัติจัดสรรงบประมาณประจำปีมาใช้ดำเนินงานแทนการใช้เงินบริจาค โดยมี

วัตถุประสงค์ของหน่วยศึกษานิเทศก์ หรือเงินที่เราไป ซึ่งเป็นเงินนอกงบประมาณ ที่มีจำนวนจำกัด ทั้งนี้ เนื่องจากศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและมีแนวโน้มของการดำเนินงานขยายตัวในการให้บริการ กว้างขวางยิ่งขึ้นตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา เพื่อสอดคล้องกับการดำเนินงาน ตามนโยบายจากแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 7 ด้วย

ผลการดำเนินงาน

จากรายงานการสำรวจและประเมินผลการจัดอบรมครูระยะสั้น ของครูวิทยากร ในปี 2527 โดยกรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ (2534 : 2) พบว่า ในระหว่างปี 2523-2527 มีครูวิทยากร 78% ของกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ (183 คน) ได้จัดอบรมขยายผลให้ครูสอนภาษาอังกฤษ ทั่วประเทศไปแล้วประมาณ 9,806 คน จากการจัดอบรมขยายผลที่ผ่านมา พบว่าครูวิทยากรมักประสบปัญหาในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ปัญหาอุปสรรคจากระบบบริหาร ความร่วมมือและการประสานงาน เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครูสอนภาษาอังกฤษและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่ทราบเกี่ยวกับนโยบายของโครงการ และบทบาทหน้าที่ของครูวิทยากร แสดงถึงขาดการประชาสัมพันธ์ การประสานงาน เป็นต้น
- 2) ครูวิทยากรมีภาระงานประจำมาก ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอ ในการเตรียมงานและดำเนินงานอบรมครูระยะสั้น
- 3) ปัญหาเอกสาร คู่มือที่จะช่วยเสนอแนะวิธีดำเนินงาน การจัดหลักสูตรอบรมและเนื้อหาของการอบรม เพื่อให้ครูวิทยากรได้ดำเนินงานที่ ชัดเจน และเป็นไปในแนวเดียวกันทั่วประเทศ ตลอดจนสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จะ นำไปเผยแพร่ให้ความรู้แก่ครูที่เข้าอบรมยังไม่เพียงพอ
- 4) ปัญหาค่านิยมเกี่ยวกับการยอมรับความรู้ ความสามารถของ ครูวิทยากร
- 5) ครูวิทยากรส่วนใหญ่ไม่มีความมั่นใจที่จะเผยแพร่ความรู้ให้กับครู

ที่เข้ารับการอบรมระยะสั้น

จากการประเมินผลโครงการขยายผลการพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษ (Project for the Improvement of Secondary English Teaching) ช่วงแรก (พ.ศ. 2527-2530) โดยกรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ (2534 : 3-5) พบว่า การดำเนินงานของโครงการทั้งในด้านการจัดอบรม การผลิตสื่อ การจัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ การจัดฝึกอบรมครูที่ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ การอบรมครูระยะสั้น ตลอดจนการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมในต่างประเทศประสบผลสำเร็จเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการขยายผลการพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษ พบว่า ครูวิทยากรร้อยละ 80 ได้ดำเนินการจัดอบรมขยายผลทั้งที่ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และการอบรมระยะสั้น ส่วนผู้รับการอบรมที่ผ่านการอบรมระยะสั้น ประมาณร้อยละ 72 และ ผู้เข้ารับการอบรม จากศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ประมาณร้อยละ 84 ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนและขยายผลให้เพื่อนครูอื่น ๆ โดยดำเนินการในรูปแบบการประชุมครู การอภิปรายการฝึกปฏิบัติการ ให้ครูร่วมในการผลิตสื่อวัสดุอุปกรณ์ และจัดทำเอกสารเผยแพร่ เป็นต้น

กรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ (2534 : 5-7) สรุปว่า การดำเนินงานในช่วงแรก (พ.ศ. 2527-2530) นี้ พบว่า มีปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง ดังนี้

1. ปัญหาของผู้เข้ารับการอบรมในการขยายผล ประสบปัญหาเรื่องบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ขาดงบประมาณ ผู้เข้ารับการอบรมเองไม่มีเวลา เนื่องจากชั่วโมงการสอนมาก ขาดความมั่นใจในการขยายผลความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เข้ารับการอบรมไม่มั่นใจเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษของตนเอง

2. ปัญหาของครูวิทยากร พบว่า

- 2.1 ครูวิทยากรมีชั่วโมงสอนมาก การขยายผลจึงไม่สามารถกระทำได้เท่าที่ควร

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่เข้าใจหลักการและจุดประสงค์ของโครงการจึงไม่เห็นความสำคัญ และไม่สนับสนุนให้ครูเข้ามาฝึกอบรม ณ ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ทำให้จำนวนผู้ฝึกการอบรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2.3 ผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนไม่เข้าใจบทบาทของครูวิทยากร จึงไม่ให้การสนับสนุนการจัดอบรมระยะสั้น

2.4 ครูโรงเรียนขนาดเล็กต้องการความช่วยเหลือ ไม่สามารถเข้าฝึกอบรมหลักสูตร 4 สัปดาห์ ที่ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เพราะมีปัญหาเรื่องการจัดครูสอนแทนและโรงเรียนขาดงบประมาณที่จะส่งครูเข้าฝึกอบรม

2.5 ปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถของครูวิทยากร เนื่องจากครูวิทยากรเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม จึงควรได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะการเป็นวิทยากร ตลอดจนการพัฒนาทางภาษาเพื่อให้ความมั่นใจยิ่งขึ้น

2.6 ผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาชาวต่างประเทศมีน้อย (จำนวน 1 คน) ความช่วยเหลือที่ครูวิทยากรต้องการ จึงไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึง ส่วนการดำเนินงานในช่วงที่ 2 (พ.ศ. 2530-2532) ของโครงการขยายผลฯ นั้นเป็นการพัฒนาและแก้ไขปัญหามูลฐานบางจุดของโครงการเพื่อให้การดำเนินงานในช่วงระยะสุดท้ายสมบูรณ์ และมีประสิทธิผลมากที่สุด เช่น ปัญหาความรู้ความสามารถของครูวิทยากร กรมสามัญศึกษาได้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยขอความช่วยเหลือจากบริติช เคาน์ซิล (British Council) จัดหาวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชามาให้การอบรมครูวิทยากรประจำศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และครูสอนภาษาอังกฤษเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังขอทุนสำหรับครูวิทยากรประจำศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ไปฝึกอบรม ณ ประเทศสหราชอาณาจักร จำนวนทั้งสิ้น 87 คน

สำหรับการพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของครูวิทยากรในการเป็นวิทยากรได้ส่งครูเข้าศึกษาอบรมเพิ่มเติม หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต

ระยะเวลา 1 ปี ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จำนวน 10 คน

ปัญหาผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาต่างประเทศก็จะให้ความช่วยเหลือครูวิทยากรในการจัดอบรมขยายผลฯ ไม่เพียงพอ ซึ่งการแก้ไขปัญหานี้ กรมสามัญศึกษาได้ขอความร่วมมือจากบริติชเคาน์ซิล ขอผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาเพิ่มขึ้นอีก 2 คน และอาสาสมัครอังกฤษอีก 5 คน เพื่อปฏิบัติงานประจำที่ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ในแต่ละภาค

สำหรับปัญหาการวัดผลการเรียนที่ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศนั้น ได้รับความร่วมมือจากสำนักงานทดสอบ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge Local Examination Syndicate หรือเรียกว่า UCLES) ในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ และฝึกในการเขียนข้อสอบทักษะการอ่าน (READING) ในระดับชั้น ม.3 ให้กับครูสอนภาษาอังกฤษจำนวน 24 คน ซึ่งข้อสอบนี้ได้นำไปทดลองใช้กับนักเรียนที่ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ 20 ศูนย์จำนวน 1,000 คน นอกจากนี้สำนักงานทดสอบมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (UCLES) ยังได้ให้ความช่วยเหลือมอบทุนจัดส่งครูสอนภาษาอังกฤษจำนวน 2 ทุน ไปฝึกอบรมด้านการวัดผล มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ด้วย

จากความสำเร็จของศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ในการจัดอบรมและสนับสนุนการจัดอบรมของครูวิทยากร กรมสามัญศึกษา หน่วยงานนี้เทศก์ จึงมีนโยบายที่จะเพิ่มจำนวนศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ให้ได้ 80 ศูนย์ภายในปี พ.ศ. 2534 โดยเริ่มจากการเป็นศูนย์วิชาการภาษาอังกฤษ (English Self Access Centre หรือเรียกว่า ESAC) ปีละ 13 ศูนย์ ทั้งนี้ เพื่อความพร้อมที่จะพัฒนาเป็นศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (ERIC) ในปีถัดไป ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว กรมสามัญศึกษาจึงได้ขยายระยะเวลาของโครงการขยายผลฯต่อไปอีก 5 ปี คือระหว่างปี พ.ศ. 2533-2537 ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นระยะที่ 3 ของโครงการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

งานวิจัยภายในประเทศ

ในปัจจุบันยังไม่ม้งานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยตรง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

พรศรี ทองสมจิตร (2518 : 147-148) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การงบประมาณอยู่ในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการอำนวยการ การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมทางด้านการวางแผนในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการวางแผนที่ครูใหญ่ส่วนมากปฏิบัติคือ การมีอิสระในการวางแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และการร่วมมือกับคณะครูวางแผนโครงการในโรงเรียน

2. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมทางด้านการจัดองค์การในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการจัดองค์การที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ การทำความเข้าใจตกลงร่วมกันกับคณะครูก่อนการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ภายในโรงเรียน และการควบคุมการสอนของครู โดยการเดินดูรอบ ๆ โรงเรียน

3. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการบริหารบุคคลในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการบริหารบุคคลที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ ในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาการ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อ

4. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย พฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการที่ครูใหญ่ส่วนมากปฏิบัติ คือ การวินิจฉัยสั่งการตามที่คณะครูเสนอความคิดเห็นมา และการประเมินผลงานที่มอบหมายให้ผู้อื่นทำ

5. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการประสานงานในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการประสานงานที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ ครูในโรงเรียนส่วนมากให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยดี และการที่ได้ความร่วมมือ

มีจากครูในโรงเรียนในการเข้าร่วมประชุม

6. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานในระดับสูง โดยเฉพาะที่ให้ครูได้รับรู้ข่าวซึ่งเป็นผลได้ผลเสียของตนเอง แต่เมื่อมีครูในโรงเรียนไม่สามัคคีกัน ครูใหญ่จะไม่เสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

7. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการงบประมาณในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการงบประมาณที่ครูใหญ่ส่วนมากถือปฏิบัติ คือ การที่ไม่ได้เก็บรักษาเงินของโรงเรียนไว้กับตนเอง และการที่ให้มิเจ้าหน้าที่ทำบัญชีการเงิน

ส่วน ฮาใจ อุ่นจิตร์ (2521 : 224) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยศึกษาพฤติกรรมการบริหารจัดการ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดวางตัวบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงบริหารงานทั้งเจ็ดด้านอยู่ในระดับสูง

สำหรับ ปราโมทย์ จิตรบรรจง (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทัศนคติของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง เพื่อศึกษาว่า ครูที่มีวุฒิ เพศ อายุราชการ ต่างกันจะมีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ในด้าน การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การเสนอรายงาน และการงบประมาณ พบว่า ครูมีทัศนคติต่อการบริหารงานของครูใหญ่ในด้าน การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การประสานงาน การเสนอรายงาน และการงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในระดับสูง ครูที่มีวุฒิต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ในด้าน การวางแผน การบริหารบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การเสนอรายงาน และการงบประมาณแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ครูที่มีวุฒิและเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ ในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และครูที่มีอายุราชการต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ในด้าน การวางแผน การประสานงาน การเสนอรายงาน และการงบประมาณแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับ สมพงษ์ ศิริเขต (2523 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ครูใหญ่ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ครูใหญ่ปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา การสื่อสาร และการตัดสินใจมากกว่าด้านการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการประเมินผลงาน ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปและต่ำกว่าปริญญาตรี มีการบริหารงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการประเมินผลงานไม่แตกต่างกัน ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน บริหารในด้านการวางแผนการบังคับบัญชา การสื่อสาร และการประเมินผลไม่แตกต่างกัน

ทวี महามนตรี (2524 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน ในเขตการศึกษา 6 พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นด้านการจัดรูปงาน และประสานงานไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการวางแผนและประเมินผล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

วิจิต จ่านงประโคน (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 11 โดยศึกษากระบวนการเจ็ดด้านคือ การวางแผน การจัดรูปงาน การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารทั้งเจ็ดด้านอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า การอำนวยความสะดวก การจัดรูปงาน และการประสานงาน ศึกษานิเทศก์อำเภอปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก ด้านงบประมาณ การบริหารบุคคล และการรายงาน อยู่ในระดับปานกลาง และไม่พบว่าบริหารงานด้านใดอยู่ในเกณฑ์น้อย

ส่วน ประพัฒน์ ส่วนกุล (2527 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารของครูใหญ่ตามทัศนะของประธานกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแพร่ พบว่า ครูใหญ่ปฏิบัติงานทั้งเจ็ดด้านอยู่ในเกณฑ์มาก ถ้าเรียงลำดับจากที่สูงลงมา จะได้เป็นการควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร การวางแผน

การจัดองค์การและการประเมินผล

ประดิษฐ์ ระลิตานนท์ (2528 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส โดยศึกษากระบวนการบริหารเจ็ดด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ พบว่า ครูใหญ่บริหารงานด้านการวางแผน การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การรายงาน และการงบประมาณ อยู่ในระดับสูง ส่วนการบริหารด้านการจัดองค์การ และการประสานงาน อยู่ในระดับปานกลาง ครูใหญ่ที่มีวัยต่างกัน บริหารงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน บริหารงานในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วน วิทษา คู่วิรัตน์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกปรีสังฆ-มณฑลกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. การวางแผน โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขึ้นเองอย่างชัดเจน โดยเน้นที่การพัฒนาทางด้านคุณภาพการเรียนการสอน คุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัย การปฏิบัติตามนโยบาย ทำได้ทุกประการเป็นส่วนใหญ่ มีการทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ส่วนแผนระยะยาวทำเป็นส่วนน้อย การทำแผนนั้น ผู้จัดการและครูใหญ่เป็นผู้จัดทำเองเป็นส่วนใหญ่ นอกนั้นทำโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ปัญหาในด้านการทำแผน คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน

2. การจัดองค์การ ทุกโรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้ โรงเรียนมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ ปัญหาที่พบในการจัดองค์การ คือ เกิดความซ้ำซ้อนในหน่วยงานหรือหน่วยต่าง ๆ ผู้ที่ได้รับการ

มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มิได้ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย

3. การบริหารบุคคล ทุกโรงเรียนมีการวางแผนกำลังคน แต่ยังไม่เป็นระบบ การสรรหาคณะครูใช้วิธีการสอบ สัมภาษณ์ และทดลองปฏิบัติงาน ปัญหาทางด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงกับที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรไม่เต็มใจไปรับการอบรม

4. การอำนวยการ ทุกโรงเรียนมีการตัดสินใจ โดยผู้บริหารเอง เป็นส่วนใหญ่ และมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นอันดับรองลงมา ปัญหาในการอำนวยการ พบว่า การสั่งการไม่ชัดเจน ผู้บริหารไม่มีเวลาในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. การประสานงาน ทุกโรงเรียนมีวิธีการประสานงาน โดยผู้บริหารทำหน้าที่ประสานงานกับบุคลากรโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ รองลงมา การประสานงานโดยผ่านทางหัวหน้างาน ปัญหาในด้านการประสานงาน พบว่า ทำได้ไม่ทั่วถึง และการสื่อสารไม่ถูกต้องและไม่ชัดเจน

6. การรายงาน ทุกโรงเรียนมีการรายงาน โดยการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และรายงานด้วยวาจา ปัญหาในด้านการรายงาน พบว่ามีการรายงานไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง

7. การงบประมาณ ทุกโรงเรียนมีวิธีการจัดทำงบประมาณ โดยจัดตามความจำเป็น และเหมาะสมเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาในด้านการงบประมาณ พบว่า ฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้เสนองบประมาณ การใช้งบประมาณเกินจากที่ขออนุมัติ และการควบคุมการใช้งบประมาณไม่ทั่วถึง

สำหรับ สุชล บุญไทย (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย โดยศึกษากระบวนการบริหารในเจ็ดด้านคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอบริหารงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ การประสานงานและการงบประมาณ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีคุณวุฒิ วิทยุติและประสบการณ์แตกต่างกัน พบว่า

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานทั้งเจ็ดด้าน ไม่แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วน ชูศรี อุดมกุศลศรี (2532 : 174) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พบว่า ในด้านการวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผน แผนที่จัดทำมากที่สุด แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี ด้านการจัดองค์การ ทุกโรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารส่วนใหญ่ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างาน โดยมีคณะกรรมการศึกษาเป็นที่ปรึกษา สำหรับการบริหารงานบุคคล โรงเรียนจัดครูเข้าสอนตามมติที่ประชุม และให้ครูเลือกตามความถนัด และความสนใจมากที่สุด การอำนวยความสะดวกทุกโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุดคือ อนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบตัดสินใจภายในขอบเขต การประสานงานของทุกโรงเรียนใช้ 3 รูปแบบ คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและประสานในแนวนอน สำหรับการรายงานผล เมื่อโรงเรียนปฏิบัติงานไปแล้ว ส่วนใหญ่แจ้งผลการประเมินโดยรายงานเจ้าสังกัด แจ้งครูที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นโดยตรง บุคลากรทั่วไป หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองและชุมชน ส่วนการงบประมาณโรงเรียนใช้การจัดตั้งงบประมาณตามแผนพัฒนาและงบประมาณของปีที่แล้ว และเพิ่มตามร้อยละของเงินเฟ้อมากที่สุด ส่วนการจัดสรรงบประมาณโรงเรียนจำนวนมากที่สุดแบ่งตามฝ่ายต่าง ๆ ให้ใกล้เคียงกันและจัดสรรให้ตามแผน

นอกจากนี้ ประสิทธิ์ ชูประสูติ (2533 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษาในจังหวัดตรัง พบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในด้านงบประมาณอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาดูกันเห็นว่า ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในด้านอำนวยความสะดวกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และด้านการจัดบุคลากร การรายงาน และการงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนระดับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

โจนส์ (Jones, 1981 : 4235-A) ได้วิเคราะห์งานตามกระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB และการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาของชุมชนของโรงเรียนประถมศึกษา มลรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา พบว่าการวางแผนช่วยแก้ปัญหาในการกำหนดโครงการเพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน มาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ และการลงทุนการศึกษาเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดในการกำหนดโครงการและการศึกษาของชุมชน ผู้บริหารควรระลึกอยู่เสมอว่ากระบวนการบริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาของชุมชน

ส่วน แพทริเซีย (Patricia, 1982 : 3362-A) ได้วิเคราะห์บทบาทการบริหารงานตามกระบวนการบริหารห้าด้าน ของผู้ช่วยครูใหญ่ในมลรัฐชิคาโก สหรัฐอเมริกา คือ ด้านการบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การสัมพันธ์กับชุมชน งานธุรการและการเงิน การประสานงาน พบว่า ผู้ช่วยครูใหญ่ทั้งเพศชายและเพศหญิง ปฏิบัติงานทั้งห้าด้านอยู่ในระดับสูง โดยจัดลำดับดังนี้ คือ การสัมพันธ์กับชุมชน และการประสานงานอยู่ในเกณฑ์มาก การบริหารบุคคล งานธุรการและการเงิน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนการบริหารวิชาการอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ครูใหญ่ และผู้บริหารการศึกษาได้บริหารงานด้านการวางแผน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณอยู่ในระดับสูง และการจัดองค์การ การจัดบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งจากการประเมินผลของกรมสามัญศึกษา การบริหารงานศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

ดังนั้นการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงานของศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ภาคใต้ จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ที่ควรจะได้ทำการวิจัย เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาช่วยเป็นเครื่องชี้แนวทางที่จะศึกษา กระบวนการบริหารการศึกษา อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น