

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คณะผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานดีเด่นจะเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา

ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

การวางแผน ( Planning )

การจัดองค์การ ( Organizing )

การดำเนินงาน ( Executing )

การประเมินผล ( Evaluating )

ตอนที่ 2 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

การบริหารวิชาการ

การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานบุคคล

การบริหารทั่วไป

ตอนที่ 3 ลักษณะของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานดีเด่น

ตอนที่ 4 เกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกสถานศึกษาชั้นพื้นฐานดีเด่น

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา

### ความหมายของการบริหารการศึกษา

นักการบริหารและนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของการบริหารไว้

หลากหลาย สรุปได้ดังนี้

ภิญโญ สาร ( 2519 : 2 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

พนัส หันนาคินทร์ ( 2529 : 5 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารคือ การที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่จัดการดำเนินงานของสถาบันนั้น ให้ดำเนินไปสู่ จุดหมายที่ต้องการ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ ( 2530 : 17 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การแก้ปัญหาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ลักษณะของการแก้ปัญหาอาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานก็ได้ทั้งสองประการ

ใจจริง บุญเรืองรอด ( 2539 : 2 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะที่ผู้บริหารใช้ให้เกิดกระบวนการที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การทำหน้าที่ ไปสู่จุดหมายขององค์การ

Carroll & Gillen ( 1987 , อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ 2545 : 3 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planing) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ ( 2542 : 11 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ( Process Administration ) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยอร์ช ( George.1986 : 4 , อ้างถึงใน ประดิษฐ์ บุติศรี 2538 : 13 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารคือ กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุม เพื่อให้กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยคนและทรัพยากร

นิพนธ์ กิनावงศ์ ( 2542 : 16 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ ความร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ในการร่วมมือทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าเราเรียกว่า ผู้บริหาร และการร่วมมือนั้น จะจัดในรูปองค์การประเภทต่างๆแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆ

~~ยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 25) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การ~~  
บริหาร(Administration) หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (Critical Moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่มีจุดหมายร่วมกันให้บรรลุสิ่งที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมนั้นๆ เป็นไปตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปสู่เป้าหมายขององค์การ

### ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

นักการบริหารหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ในทัศนะต่างๆ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2523 : 81 – 82 ) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่า หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารด้วยวิธีการกระทำที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันและหมุนเวียนเป็นระเบียบโดยไม่ขาดตอนจากกันซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมงาน

อุทัย หิรัญโต ( 2525 : 6 ) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่า หมายถึง การดำเนินการบริหารที่สำเร็จซึ่งมีการกระทำหลายๆ กิจกรรมโดยตัวกระทำการต่างๆ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไปตามลำดับและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าการกระทำหรือตัวกระทำส่วนหนึ่งส่วนใดบกพร่องหรือเสื่อมทรามไม่ประสานสัมพันธ์กัน การบริหารก็อาจจะไม่มีประสิทธิภาพยกตัวอย่าง เช่น ถ้าการควบคุมงานบกพร่องอาจทำให้การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานบกพร่องไปด้วยดังนี้ เป็นต้น

วินัย สมมิตร และคนอื่นๆ (2527 : 62) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การดำเนินงาน และการประเมินผล

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 21) ได้เสนอขั้นตอนในการบริหารไว้ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการประเมินผล และได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานไว้ว่า ในการบริหารงานนั้นเรามักจะดำเนินการตามขั้นทั้งสี่ ซึ่งไม่ได้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด ขั้นทั้งสี่มีลักษณะอาศัยซึ่งกันและกัน เช่น วางแผนเพื่อประเมินผล ดำเนินงานวางแผนเป็นต้น ขั้นทั้งสี่คือ การวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการประเมินผลงานนี้ย่อมจะดำเนินการไปตามวัฏจักรของมันเรื่อยๆ ไปตราบเท่าที่การบริหารยังมีอยู่

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 11) การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ หลักการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารงานของ Luter Gulick และ Lyndall Urwick (Gulick and Urwick. 1973 : 3 – 45) มีลำดับขั้นการบริหารงานเป็น 7 ขั้นตอน คือ (POSDCoRB) การวางแผนงาน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การควบคุมงาน (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การเสนอรายงาน (Reporting) การงบประมาณ (Budgeting)

เซียร์ส (Sears.1950 : 32 - 35) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารงานว่ากระบวนการบริหารมี 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุม

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (America Association of School Administrators. 1955 : 17 , อ้างถึงใน วีระรัตน์ กิจจารักษ์ 2542 : 67) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดทรัพยากร บริหาร การเสริมกำลังบำรุง การประสานงาน และการประเมินผล

โรอัล เอฟ. แคมเบลล์ (Roald F. Campbell. 1971 ๓ 189 , อ้างถึงใน วีระรัตน์ กิจจารักษ์ 2542 : 67) ได้เสนอกระบวนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน คือ การตัดสินใจ การจัดโครงการ การเสริมกำลังบำรุง การประสานงาน และการประเมิน

รัสเซลล์ ที. เกรก (Russell T. Gregg. 1975 : 274 , อ้างถึงใน ถีระรัตน์ กิจจักษ์ 2542 : 67 ) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารมี 7 ขั้นตอน คือ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงานและการประเมินผล

เนซวิก ( Knezvick. 1975 : 28 , อ้างถึงใน ประดิษฐ์ บุติจีน 2538 : 14 ) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ว่า-กระบวนการบริหารมี 5 ขั้นตอนด้วยกันตามลำดับ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

จากการศึกษากระบวนการบริหาร ตามทัศนะของผู้รู้ทั้งหลายแล้วจะเห็นว่ากระบวนการบริหาร มีการแบ่งไว้หลายอย่าง ผู้รับงานแบ่งกระบวนการบริหารเป็น 4 ขั้นตอนบ้าง 5 ขั้นตอนบ้างหรือ 7 ขั้นตอนบ้าง ผู้ศึกษาค้นคว้าได้สังเคราะห์ส่วนที่คล้ายคลึงเข้าไว้ด้วยกัน และประมวลเป็นกรอบแนวคิดที่จะใช้ศึกษาวิจัยในคราวนี้รวม 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการประเมินผล รายละเอียดของขั้นตอนดังกล่าวจะนำเสนอเป็นลำดับถัดไป

#### การวางแผน ( Planning )

พนัส หันนาคินทร์ ( 2529 : 21 ) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า หมายถึง การกำหนดล่วงหน้าในการที่จะใช้กำลังคนหรือกำลังทรัพย์ที่มีอยู่โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในกิจการมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

ทวี วงศ์พุด ( 2539 : 4 ) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบ จัดทำแผนงานในการทำงานให้เป็นขั้นตอน หลังจากทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว การวางแผนเป็นการคิดหรือกำหนดขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดการประหยัดทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายจนงานนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ชาญชัย อาจินสมาจาร ( 2544 : 89 ) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า การวางแผนคือสิ่งแรกที่หัวหน้าต้องทำก็คือ การกำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการให้บรรลุอะไร นั่นก็คือ การตั้งจุดมุ่งหมายหลังจากตั้งจุดหมายแล้ว ผู้นำก็ต้องวางแผนให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว แผนดังกล่าวเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาและรวบรวมทางการปฏิบัติ งานที่จะทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล การวางแผนไม่ได้จำกัดไว้เฉพาะการบริหารระดับสูง และระดับกลางเท่านั้น ในด้านตรงกันข้าม ผู้นำระดับต้นอาจจะไม่ค่อยชำนาญนัก ผู้นำที่ดีจะต้องวางแผนในสิ่งที่

ต้องการทำ ใครจะเป็นผู้ทำ จะทำเมื่อไร จะทำอย่างไร เป็นต้น ถ้าหากไม่มีการวางแผนแล้ว กิจกรรมของแผนก็จะเป็นระเบียบ ยุ่งเหยิง และไร้ประสิทธิภาพ โดยความจริงแล้ว การวางแผนอย่างระมัดระวัง จะทำให้ผู้นำสามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 3) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า การวางแผนคือ การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติ รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานที่ได้วางไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 57) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า การวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือก วัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ได้แก่การวางรูปงานเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่วางไว้ การวางแผนงานจะช่วยแยกแยะ และมอบหมาย ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะช่วยไม่ให้เสียเวลากำลังงานและเงินมากเกินไปจนความจำเป็น ช่วยในการคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้มองเห็นภาพคร่าวๆ ของงาน และช่วยให้มองเห็นวิธีการวัดผลงานได้ดีขึ้น

### การจัดองค์การ (Organizing )

มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า "การจัดองค์การ" ไว้ต่างๆ กันดังนี้

บุญญ โสธร (2519 : 12) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ กระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์กรหรือสำนักงาน โดยกำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน วิธีการปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่างๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 33) ได้ให้ความหมายการจัดองค์การว่า หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์แห่งอำนาจการบริหารงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานในหน่วยงานนั้นๆ ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพอย่างสูง

กวี วงศ์พุม (2542 : 4-5) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบศึกษาหารายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับลักษณะ หน้าที่ จะต้องปฏิบัติ นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ให้เหมาะสม เพื่อถ่ายทอดการปฏิบัติงาน การจัดแบ่งงานดังกล่าวจะต้องกำหนดอำนาจ หน้าที่ ในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสม การจัดองค์การจึงหมายถึง การจัดสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เช่น หน้าที่การงาน วัตถุประสงค์ อุปกรณ์ในการทำงานให้เป็นหมวดหมู่ให้สอดคล้องในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยยึดหลักการดังนี้

- ที่สุด
1. ต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างประหยัด
  2. ต้องมอบหมายหน้าที่ การงานให้พนักงานอย่างถูกต้องเหมาะสม
  3. ต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับลักษณะและตำแหน่งงาน เพื่อ
- ใช้ในกรณีตัดสินใจ

4. ต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ให้มีเอกภาพ เพื่อการสั่งงานและรับงานได้ไม่ยุ่งยากสับสน และหาผู้รับผิดชอบงานได้
5. สายการบังคับบัญชาต้องเหมาะสม ไม่ให้งานเกิดความล่าช้า หรือเกิดการบกพร่องต่อองค์การได้
6. ช่วงการบังคับบัญชาหรือขนาดของการควบคุมไม่มากเกินไป จนการควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง หรือน้อยเกินไปจนเกิดการว่างงาน
7. การกำหนดหน้าที่และหน่วยงาน ต้องพอเหมาะกับการกำลังคนขององค์การ และของงบประมาณที่องค์การสามารถจัดหาได้
8. การจัดองค์การต้องกำหนดโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นได้ตามสมควร เพื่อการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 :3) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การจัดสรรคน และการจัดสายงานการบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 66) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ หน้าที่ทางการบริหาร ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้แต่เดิมยังมีความเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้หรือไม่ เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่การจัดองค์การในตอนนี้จะกล่าวถึง ธรรมชาติของโครงสร้างองค์การ การออกแบบงาน การจัดแผนงานเป็นโครงสร้างองค์การ และการประสานงานในโครงสร้างองค์การทั้งแนวตั้งและแนวนอน

## การดำเนินงาน ( Executing )

การดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะให้งานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ มีผู้ให้ความหมายของการดำเนินงานไว้ในทัศนะต่างๆ ดังนี้

วินัย สมมิตร และคนอื่นๆ ( 2527 : 84 ) ได้ให้ความหมายการดำเนินงานว่าเป็น การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหลักและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

พนัส หันนาคินทร์ ( 2529 : 45 ) สรุปได้ว่า การดำเนินงานเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหาร จะต้องกระทำอยู่ 3 ประการคือ การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งงาน และการควบคุมงาน และงานทั้งสามอย่างนี้จะต้องอาศัยซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา

สรุปการดำเนินงาน หมายถึง กิจกรรมการบริหารที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในการประสานงาน การสั่งการ และ การควบคุมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

องค์ประกอบของการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุมงาน

การสั่งการ ( Directing ) นักบริหารหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสั่งการ ในทัศนะต่างๆ กัน ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ( 2517 : 264 ) อ้างถึงใน ประดิษฐ์ นุดดีจีน ( 2538 : 24 ) ได้ให้ความหมายของการสั่งการว่า เป็นการตรวจตราและนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้การบริหารงานขององค์การ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำ หลักของมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจเป็นเครื่องมือ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ( 2538 : 65 ) ได้กล่าวถึงการสั่งงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นกระบวนการสองทางคือ ผู้รับคำสั่งควรมีโอกาสถามเพื่อซักซ้อมความเข้าใจกับผู้สั่งงานได้
2. การสั่งงานต้องมีความชัดเจนเพียงพอ เช่น ใครทำ ทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อใด และทำอย่างไร
3. ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้รับคำสั่ง
4. ผู้สั่งงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่จะสั่งงานเป็นอย่างดี และรู้วัตถุประสงค์ของการสั่งงานด้วย
5. ไม่สั่งงานโดยมีอคติ หรือใช้อารมณ์กับผู้รับคำสั่ง



6. อย่าเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย จนเกิดเป็นคำสั่งรายวัน

7. เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ผู้สั่งงานควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์ เวลา และผู้ที่รับคำสั่งก่อนที่จะตัดสินใจสั่งงานแบบใดแบบหนึ่ง

กวี วงศ์พุด (2542 : 5) ได้กล่าวว่า การสั่งการเป็นขั้นตอนที่งานในองค์การได้เริ่ม ดำเนินการแล้ว และงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด ก็จะต้องมีการ อำนวยการของบุคคลระดับหัวหน้าที่มีเทคนิคและมีประสิทธิภาพ

ชาอุทัย อาจินสมาจาร ( 2544 : 10) ได้กล่าวว่า การสั่งการ (Directing) จะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (influencing) การแนะนำหรือการนิเทศผู้ใต้บังคับบัญชาในงาน ของเขา ประกอบด้วยไม่เพียงแต่ว่าการบอกคนงานในสิ่งที่เขาจะทำ หากรวมถึงการอธิบาย ว่าทำไมจึงต้องทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสื่อความหมายจำนวนมาก อีกด้วย

ยงยุทธ เกษสาคร ( 2545 : 58-59) ได้กล่าวว่า การสั่งการ (Directing) คือ การ ตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ เรื่องของการตัดสินใจนั้นเป็น สิ่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ หลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ขององค์การ บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นๆ และยิ่งเป็นผู้บริหาร ระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลการตัดสินใจของ ผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น นั้นด้วย

การประสานงาน ( Coordinating) วินัย สมมิตร และคนอื่นๆ ( 2527 : 86 –87 ) ได้ สรุปเกี่ยวกับการประสานงานไว้ว่า เป็นความต้องการที่จะประสานงาน หรือผนึกความ พยายาม และการกระทำต่างๆ เพื่อให้งานของหน่วยต่างๆ ดำเนินไปโดยสอดคล้องต้องกัน ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันด้วยความพร้อมเพรียง สู่จุดหมายปลายทางที่ได้ตั้งไว้ โดย ปราศจากการขัดแย้งอันจะเกิดขึ้นไม่ว่าโดยความไม่เข้าใจ หรือด้วยประการใดๆ การติดต่อ สื่อความคิด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานบังเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องเตรียมหาวิธีการที่จะก่อให้เกิดการประสานงานโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การจัดวางแผนและการจัดงานอันจะก่อให้เกิดการประสานงานขึ้นได้ด้วยการพยายามให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจรูปร่างทั้งหมดของสถาบัน เช่น การจัดทำแผนภูมิแสดงสายงานแสดง ความสัมพันธ์ (หรือการประสานงาน) ระหว่างหน่วยงานต่างๆ และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับ

บัญชาเข้าใจหน้าที่ของตนที่จะต้องกระทำด้วยตนเอง และจะต้องให้ความช่วยเหลือ และรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นหรือคนอื่นในสถาบันเดียวกันด้วยเป็นต้น ในหน่วยงานที่ไม่ใหญ่นัก ผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ด้วยตนเอง เพราะในหน่วยงานเล็กๆ ผู้บริหารมีโอกาสที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง โอกาสที่จะทักท้วงประสานงานก็มีมากขึ้น แต่ถ้ามองหน่วยงานใหญ่ขึ้นกรณีที่เข้าไปสนิทสนมเป็นส่วนตัวก็ย่อมจะลดลง ในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องหาวิธีการต่างๆ อันจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างได้ผล เช่น

1. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปได้เข้าใจหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งนับได้ว่า เป็นการประสานงานในระดับสูง เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาทางให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายปกครองนักเรียนรู้จักและเข้าใจหน้าที่ของกันและกัน เพื่อจะได้ประสานงานหน่วยใหญ่ๆ ทั้ง 3 ประการได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นรองนี้ก็ต้องพยายามหาทางประสานงานในแผนกต่างๆ ของตนให้เข้าใจซึ่งกันและกันอีกด้วย
2. จัดหาเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อความคิด เช่น จดหมาย หนังสือเวียน หรือการจัดป้ายนิเทศ เป็นต้น
3. จัดประชุมเพื่อแถลงนโยบาย หรือวิธีปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ชักถามข้อสงสัยหรือเสนอข้อคิดเห็น

กวี วงศ์พุม ( 2542 : 5 ) ได้กล่าวถึงการประสานงาน (Co-Ordination) ว่าการประสานงานหมายถึง ขั้นตอนการจัดระเบียบการทำงานทั้งขององค์การให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน การประสานงานในองค์การหมายถึง การประสานด้านเป้าหมายของการทำงาน ประสานความเข้าใจและจิตใจของพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้ดี การประสานงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อความเข้าใจตรงกัน การประสานงานที่ดีควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two ways communication)

ยงยุทธ เกษสาคร ( 2545 : 58 ) ได้กล่าวถึงการประสานงานว่า งานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่ายหลายแผนก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ยาก หน่วยงานที่มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้ราบรื่น ได้แก่ ฝ่ายบุคคลหรือการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายสต็อกสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

การควบคุม (Controlling) พงษ์ หันนาคินทร์ (2529 : 55 – 56) ได้กล่าวถึง การควบคุมงานว่า หมายถึง การตรวจสอบ และแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ได้วางไว้เป็นการตรวจดูว่า สิ่งที่ได้ส่งไปแล้วนั้นได้กระทำ ไปโดย ถูกต้อง เรียบร้อย และทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ การคุมงานเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้ว่า ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขตรงไหนหรือไม่ผู้ที่คุมงานนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจในการบริหาร ซึ่งอาจจะได้มาจากกฎหมายระเบียบ ประเพณีนิยมหรือข้อเท็จจริง ต่างๆ ก็ตามที่ การควบคุมมักจะติดตามมาด้วยการแนะนำแก้ไขและการประเมินผลงานนั้นๆ ในการควบคุมงาน ถ้าผู้คุมงานไม่มีอำนาจหน้าที่จะสั่งการอะไรได้ ผู้ควบคุมงานก็จะกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ไปในบางกรณี การควบคุมงานอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานอยู่ในวงเขตที่พึงปรารถนาด้วย ดังนั้นการ ควบคุมจึงต้องประกอบด้วยขั้นตอนการกระทำ 2 ประการ ตามลำดับ ดังนี้

1. การตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือ หลักการที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นไปตามนั้นเพียงใด

2. ทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามประสงค์นั้นด้วยวิธีการต่างๆ การควบคุมงานมี 2 แบบ คือ

2.1 การควบคุมทางตรง ได้แก่ การตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งอาจจะทำได้โดยการตรวจสอบโดยตรง โดยการใช้การสังเกตส่วนบุคคล โดยการ สืบสวนจากข้อมูลทางสถิติ เช่น การใช้เวลา การใช้เวลาในการทำงาน โดยการให้เขียน รายงานหรือการให้รายงานด้วยวาจา เป็นต้น

2.2 การควบคุมทางอ้อม ได้แก่ การควบคุมการเลื่อนขั้นเงินเดือน ถ้าไม่ทำตามหรือผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจก็ไม่ขอเงินเดือนขึ้นให้หรือการควบคุมโดยการ จ่ายเงิน

ปัจจัยที่จะทำให้การควบคุมงานดีขึ้นและการควบคุมงานจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ ลูกน้องให้ความเชื่อถือมีความเคารพเลื่อมใสและถือเป็นหัวหน้าอย่างแท้จริง มิใช่เป็นหัวหน้า แต่เพียงตำแหน่งแล้วการควบคุมก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก เพราะทุกคนตั้งใจจะทำงานด้วยความรักที่ทำอยู่แล้วความผิดพลาดถ้าจะมีขึ้นก็เพราะความรู้เท่าไม่ถึงการณ์มากกว่าที่จะเป็น

ไปเพราะเจตนา ดังนั้นการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ตนเองจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ของบุคคลที่เป็นหัวหน้า

2. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายรวมถึงการฝึกอบรม หรือ การมีประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาแล้ว รวมทั้งความริ้จักรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ให้ไปกระทำนั้นด้วย ~~ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบ-การควบคุม~~ โดยตรงก็จำเป็นจะต้องมีมากขึ้น

3. น้ำใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การมีน้ำใจในการทำงาน หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชารักที่จะทำงานให้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ การควบคุมก็อาจจะลดลงไปได้มาก เช่นเดียวกับการมีวินัย ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักปฏิบัติตามวินัยอันดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็คงจะเบาใจในเรื่องการควบคุมได้มาก

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:78) ได้กล่าวถึงวิธีการที่ควบคุมงานที่ได้ผลว่า วิธีการควบคุมงานบางประการสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้แก่ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีความหมายเป็นที่ยอมรับ และท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติ

1. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทุกระดับโดยเน้นการสื่อสารแบบเปิดและเป็น Two-way Communication
2. พยายามหลีกเลี่ยงการควบคุมมากเกินไป เพราะอาจจะเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเครียด หรือขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะต้องเป็นการวัด ประเมินที่เห็นผลได้ชัดเจน (Accountability System)
4. การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ต้องการรางวัลตอบแทนนี้ อาจจะเป็นคำกล่าวชมเชย การประกาศเกียรติคุณ หรือสิ่งที่เป็นวัตถุอื่นๆ ก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องให้เงินเสมอไป

กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 5) ได้กล่าวถึงการควบคุม (Controlling) ว่าเป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานจะต้องคอยติดตามดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนของแผนงานที่วางเอาไว้ ขณะควบคุมก็ต้องมีการแก้ไข ปรับปรุงในส่วนงานที่จะเกิดปัญหา เพราะถือว่าแผนงานที่กำหนดไว้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544:10) ได้กล่าวถึงการควบคุมว่า การควบคุมประกอบด้วยการติดตามผลและการแก้ไข เมื่อจำเป็นในทัศนะของผู้นำ การควบคุม หมายถึง การควบคุมคน ถ้าคนถูกควบคุมอย่างเหมาะสม การดำเนินงานและเหตุการณ์ก็จะปฏิบัติตามแผนการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบในการบริหารงาน

### การประเมินผล (Evaluating)

การประเมินผลมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านจะขอยกมาเสนอดังต่อไปนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 188 – 189) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงานว่า คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่บุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปในตัวด้วยการประเมินผลดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 58) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่า คือ การนำเอาผลงานที่ได้จากงานในหน่วยงานต่างๆ มาประมวลกันเข้าเพื่อวิเคราะห์ และสรุปดูว่า งานที่ได้กระทำไปในแต่ละหน่วยนั้นได้ผลสมความมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

อุทัย หิรัญโต (2532 : 27) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า หมายถึง วิธีการเพื่อให้ทราบถึงผลการบริหารหรือการปฏิบัติงานตามโครงการใดๆ ว่าบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพียงใด โดยเปรียบเทียบจากผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ผลการประเมินจะทำให้องค์การทราบถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการทำงานทั้งที่มองเห็นได้ด้วยตา และที่ไม่อาจมองเห็นได้ฉะนั้นการประเมินผลจึงครอบคลุมไปถึงการประเมินบุคคลด้วยหรือคาบเกี่ยวกับการประเมินบุคคลด้วย เพราะตัวบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติหรือกระทำการให้เกิดผลงานมากหรือน้อย ดีหรือเลวด้วย

จุล ทองเหลือ (2533 : 2) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานว่ามีหลักสำคัญ 3 ประการดังนี้คือ

1. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการบริหารงาน
2. เพื่อนำผลการประเมินผลแก่ผู้บริหารที่จะใช้ในการตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุดเกี่ยวกับโครงการนั้นๆ ว่าควรจะทำต่อไปหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง หรือควนตัดสินใจล้มเลิกโครงการนั้นไป
3. เพื่อนำผลการประเมินผลระหว่างการทำงานโครงการอยู่นั้นมาใช้ในการปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร ( 2545 : 59) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า เป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐาน การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทราบว่าเราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่าการทำงานมีผลคืบหน้าไปเพียงใด การประเมินผลมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำโดยตรง ซึ่งการประเมินผลอย่างถูกต้อง และควรติดตามผลเป็นระยะๆอย่างเหมาะสม รวมทั้งความสามารถตีความหมายของการประเมินผลได้ตรงตามความเป็นจริง ย่อมเป็นเครื่องแสดงศักยภาพของผู้นำด้วยการประเมินผลที่ดีนั้น จะต้องถือหลักความซื่อตรง เชื่อถือได้ วัดได้ตรงจามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะต้องเสียเวลาและการลงทุนลงแรงมากเพียงใดก็ตาม การประเมินผลในปัจจุ บันนี้ค่อนข้างจะมีวิธีการที่กว้างขวางกว่าเดิมมาก ผู้บริหารสมัยนี้นิยมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสร่วมในการประเมินผลด้วย ผลงานที่สรุปจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นที่เชื่อถือได้ของคนส่วนใหญ่ ไม่ใช่ถือเอาความเห็นของผู้นำหรือผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว

#### ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาขอบข่ายและแนวทางการปฏิบัติงานบริหารสถานศึกษาให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง กว้างขวาง และครอบคลุมภาระงาน เพื่อให้เพียงพอที่จะนำไปใช้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ ( 2546 : 32 ) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจ การบริหารสถานศึกษา ไว้ 4 งานดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารทั่วไป

งานทั้ง 4 งานนี้ เมื่อพิจารณาเทียบกับวัตถุประสงค์หลักของการบริหารสถานศึกษา จะเห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง จึงสามารถแบ่งงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 งาน ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้โดยตรง ได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ

2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ งานบริหารงบประมาณ งานการบริหารงานบุคคล และงานการบริหารทั่วไป

### การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 33)

นิพนธ์ กิณวงศ์ (2523 : 67) เชื่อว่าขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประกอบด้วย งานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน และงานด้านการวัดผล

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 68 - 69) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิชาการ ดังนี้

1. งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดครูเข้าสอน การมอบหมายงานต่างๆ ให้ครูตามความเหมาะสม การสร้างขวัญและกำลังใจการพัฒนาตัวครู การนิเทศ การพิจารณาความดี ความชอบ
2. งานด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การแบ่งกลุ่มนักเรียน การส่งเสริมนักเรียน ทางวิชาการ การบริหารต่างๆ การสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครอง
3. งานด้านจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้หลักสูตร และการประเมินผลนักเรียน และอื่นๆ
4. งานด้านการจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ จักหาเจ้าหน้าที่เพื่อบริการด้านนี้แก่ครู การสร้างมาตรฐานเก็บรักษา และนำไปใช้ให้เกิดผล

5. งานด้านเกี่ยวกับบุคลากรด้านการสอน เช่น การทำทะเบียนประวัติ และระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับตัวครู

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ( 2535 : 17 – 18 ) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมทุกอย่าง ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน จึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญยิ่งของการบริหารสถานศึกษาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาจึงอยู่ที่งานวิชาการโดยมีขอบข่ายประกอบด้วย

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
3. การจัดบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน
4. การวัดและประเมินผล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( 2546 : 33 – 34 ) ได้สรุปขอบข่ายและภารกิจของงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ คองค์กร

หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารงานวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่าผู้บริหารควรจะมีบทบาทเกี่ยวกับกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแล ติดตาม นิเทศปรับปรุง แก้ไข จัดหาและบริการสื่อการเรียนการสอน คู่มือครู เอกสาร



การเรียนการสอน จัดให้มีห้องสมุดหรือมุมหนังสือ คู่มือการวัดผล ประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบรวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน

### การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ การมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB) ให้มีการจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ( กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 39 )

กิติมา ปลื้มดีดิลก ( 2529 : 71 – 72 ) ได้สรุปการงบประมาณในหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนว่าเป็นการเบิกจ่ายเงินเดือน การตรวจสอบการบัญชีภายในโรงเรียน การแต่งตั้ง กรรมการตรวจสอบเงิน และการจัดทำบัญชีการเงิน

สนอง เครือมาก ( 2535 : 1171 ) ได้กำหนดขอบข่ายงานการเงินแลพัสดุของ โรงเรียนไว้ดังนี้

1. งานงบประมาณ
2. งานพัสดุ
3. งานการเงินและบัญชี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ( 2536 ก : 58 ) ได้ให้ความหมายของเงินงบประมาณ หมายถึง เงินที่ทางราชการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการและอนุญาต ให้จ่ายก่อนนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และได้กำหนดขอบข่าย งานการเงินในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกได้ดังนี้

1. เงินงบประมาณ
2. เงินนอกงบประมาณ
3. เงินรายได้แผ่นดิน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานการเงินและพัสดุ ควร มีดังนี้

1. ตรวจสอบการรับ – จ่ายเงิน
2. บันทึกเอกสารประกอบการบัญชี

1  
18  
2561  
2561  
2561



3. จัดทำรายงานเงิน ประจำเดือน และประจำงวด
4. จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบัญชี ให้เรียบร้อยเพื่อให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบประจำปี
5. เป็นผู้จัดซื้อหรือจัดจ้าง ตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย
6. ริเริ่ม และส่งเสริมการจัดโครงการอบรมเกี่ยวกับการเงิน

สำนักหอสมุด  
26 พ.ค. 2547  
4740125

7. พิจารณา และประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกับคณะครู
8. ติดตามและคอยช่วยเหลือให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน
9. จัดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานการเงินและพัสดุ
10. ประเมิน และแต่งตั้งคณะทำงานประเมินโครงการ
11. ตรวจสอบ ตัดสินในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
12. ควบคุมงานการเงินและพัสดุของโรงเรียน ให้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546 : 39 – 40) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงบประมาณ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
  - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 4.1 การจัดการทรัพยากร
  - 4.2 การระดมทรัพยากร

- 4.3 การจัดการรายได้และผลประโยชน์
- 4.4 กองทุนกักเก็บเพื่อการศึกษา
- 4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5. การบริหารการเงิน
  - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
  - 5.2 การรับเงิน
  - 5.3 การเก็บรักษาเงิน
  - 5.4 การจ่ายเงิน
  - 5.5 การนำส่งเงิน
  - 5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี
- 6. การบริหารบัญชี
  - 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
  - 7.2 การจัดหาพัสดุ
  - 7.3 การกำหนดแบบรูปร่างการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และจัดซื้อ
  - 7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

จัดจ้าง

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องจัดทำแผนการใช้งบประมาณประจำปี งบประมาณที่ใช้ต้องมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์แก่เด็กเป็นสำคัญ การรับจ่ายเงินต้องยึดระเบียบโดยเคร่งครัด จัดตรวจสอบบัญชีการเงินเป็นประจำวัน การเก็บรักษาเงินและเอกสารการเงินควรกระทำในรูปคณะกรรมการและคำนึงถึงความปลอดภัย จัดให้มีการตรวจสอบการเงินเป็นระยะๆ

## การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ( กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 51 )

อุทัย หิรัญโต ( 2524 : 2 ) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรคือการทำงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่สรรหาคคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน ตลอดจนรายจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อเมื่อออกจากงานไปแล้ว

ประเสริฐ เทพสุรินทร์ ( 2536 : 432 ) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล เพื่อที่จะให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ ( ม.ป.ป. : 19 – 20 ) ได้กำหนดภารกิจในการบริหารบุคลากร ในโรงเรียนไว้ 8 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาหรือรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การประเมินบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างภาพความมั่นคงในการทำงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( 2546 : 51 ) กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ,

~~สรุปได้ว่า การบริหารบุคคลากรคือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่~~  
 การได้มา การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์ และการให้พ้นจากงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้  
 ให้ได้ผลการปฏิบัติงานให้มากที่สุด ทั้งปริมาณงานและคุณภาพ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ  
 ความพึงพอใจของบุคลากร

### การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่นๆ  
 บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน  
 ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ  
 แบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการ  
 บริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน  
 เป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วม  
 ของบุคคล ชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( กระทรวงศึกษา  
 ธิการ 2546 : 64 )

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( 2546 : 64 - 65 ) กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจของ  
 การบริหารงานทั่วไปไว้ ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร

และบริหารทั่วไป

8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และ

#### ตามอัครยวคัย

12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 89) ได้กล่าวถึงหลักการและแนวคิดด้านการบริหารทั่วไป ดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษา ด้วยตนเองให้มากที่สุด
2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
3. มุ่งพัฒนาองค์กร สถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม
4. การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธีระ รุญเจริญ ( 2546 : 90-95) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 1.1 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่นเขต  
พื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

1.3 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการ  
ประชาสัมพันธ์

## 2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

2.1 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือ  
ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและ  
ผู้เกี่ยวข้องทราบ

2.3 กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรม เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2.4 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษา  
ของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 3. การวางแผนการศึกษา

### 3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์

3.1.1 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา  
ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของ  
ชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และหน่วยงานที่  
เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

3.1.2 เสนอแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ให้เขตพื้นที่การ  
ศึกษารับทราบ

3.1.3 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับแผน  
พัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

### 3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

3.2.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาและการใช้จ่าย  
งบประมาณของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและกรอบแนวทางการจัดและพัฒนาการ  
ศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

3.2.2 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เพื่อขอรับการจัดสรรวง  
งบประมาณจากเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามนโยบายและกรอบแนวทางของสถานศึกษาและตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร รวมทั้งทรัพยากรของสถานศึกษา หรือที่สถานศึกษาจัดหาได้เอง

3.2.4 เสนอแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา  
ศึกษารับทราบ

#### 4. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

#### 5. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

#### 6. การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ

6.1 วางระบบและวิธีปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุของสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่และตามกรอบของระเบียบและกฎหมายที่กำหนด

6.2 ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง และการจัดทำบัญชีของสถานศึกษาตามระเบียบที่กำหนด

6.3 ขอเบิกจ่ายงบประมาณไปยังคลังจังหวัดผ่านเขตพื้นที่การศึกษาตามระบบที่กำหนด

6.4 กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนและระเบียบที่กำหนด

#### 7. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

บำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

#### 8. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

8.1 ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจ และจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

8.2 เสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่ศึกษารับทราบ



## 9. การรับนักเรียน

9.1 กำหนดเขตพื้นที่บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

9.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

9.3 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

## 10. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

10.1 กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

10.2 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน

## 11. การทัศนศึกษา

11.1 วางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา

11.2 ดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

## 12. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วม ในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน

## 13. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

13.1 วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของสถานศึกษา

13.2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด

13.3 ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

14. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

#### 15. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

~~15.1 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษา~~

15.2 ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาศึกษาร่วมกัน

#### 16. งานกำกับดูแลสถานศึกษา: ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน

16.1 จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

16.2 จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษา

#### 17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

17.1 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

17.2 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

17.3 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน และรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

#### ลักษณะของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดีเด่น

ช. บุศราคำ ( 2524 : 21-23 ) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโรงเรียนดีเด่นว่าควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. ลักษณะภายนอก ควรมีป้ายชื่อโรงเรียนที่ตกแต่งอย่างสวยงาม มีป้ายบอกทิศทางระยะทาง มีรั้วอาณาเขตของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจจะจัดทำด้วยไม้หรือคอนกรีต มีดอกไม้ ไม้ประดับไม้ร่มเงา ที่จัดไว้อย่างสวยงาม ร่มรื่น จัดบริเวณโรงเรียนเป็นสัดส่วน เช่น สนามเด็กเล่น สนามกีฬา - กรีฑา มีสวนป่าและสวนเกษตร เป็นต้น

2. ลักษณะภายในระดับตกแต่งอาคารเรียน อาคารประกอบไว้อย่างเหมาะสมครบถ้วนตามกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น มีเรือนเพาะชำ โรงฝึกงาน หอประชุม

โรงอาหาร ห้องพยาบาล ห้องศิลปหัตถกรรม ห้องวิชาการ เป็นต้น ภายในห้องเรียนจัดให้มีไม้กระถางประดับไว้อย่างสวยงาม มีป้ายแสดงจำนวนนักเรียน มีแผนภูมิการแบ่งงาน มีป้ายนิเทศ มีป้ายชื่อนักคนสำคัญ มีตู้ต่างๆ เช่น ตู้ไปรษณีย์ ตู้ตอบปัญหา และตู้รับความคิดเห็น มีแผนที่ต่างๆ เช่น แผนที่ประเทศไทย แผนที่โลก มีสัญลักษณ์ของชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ ที่จัดได้อย่างสวยงามเหมาะสม มีมุมหนังสือหรืออุปกรณ์ต่างๆ มีป้ายชื่อชั้น และป้ายชื่อครูประจำชั้น เป็นต้น และมีการจัดที่ต้อนรับแขก มีห้องผู้บริหารที่จัดไว้ตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน

3. ด้านการบริหารงาน มีการแบ่งงานความรับผิดชอบเป็นฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายปกครอง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ เป็นต้น โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่าย ดูแลงานในฝ่ายให้เกิดความเรียบร้อย เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เช่น งานวิชาการได้รับการเอาใจใส่ดูแลด้านเอกสารทางวิชาการ มีการตรวจสอบ ประเมินผล การอบรม สั่งสอนนักเรียน จัดให้มีสมุดประจำชั้น สมุดประจำตัวนักเรียน บัญชีเรียกชื่อนักเรียน สมุดแบบฝึกหัด สมุดงานของนักเรียน มีผลการทดสอบ ผลการดำเนินการทางกิจกรรมวิชาการทุกอย่าง เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง งานธุรการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกและง่ายต่อการตรวจสอบ ค้นหา ประกอบด้วย สมุดเงินสด บัญชีวัสดุ ครุภัณฑ์ สมุดรับส่ง สมุดคำสั่ง สมุดบันทึกการประชุม สมุดบันทึกการอยู่เวรยาม เป็นต้น

4. ข้อที่ควรสังเกต สำหรับโรงเรียนดีเด่นที่ได้รับผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับความร่วมมือจากประชาชน โดยเฉพาะกรรมการการศึกษาเป็นอย่างดี ที่ช่วยให้ข้อคิดเห็นให้ความร่วมมือโรงเรียนในทุกๆ ด้าน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการให้บริการชุมชน เช่น แจกพันธุ์ไม้ ให้ยืมวัสดุ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน บริการห้องสมุด บริการด้านความช่วยเหลือ บัณฑิตของโรงเรียนมีส่วนร่วมทำงานกับชุมชนทุกอย่างทางด้านชุมชนให้ความช่วยเหลือโรงเรียนทั้งทางด้านความคิด ด้านทุนทรัพย์บ้างเป็นบางโอกาส

#### เกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดีเด่น

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ได้จัดทำโครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2545 - 2546 เพื่อให้โรงเรียนได้เห็นแนวทางในการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปในแนวเดียวกัน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงได้จัดให้มีโครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาจำนวน 17 โครงการ เพื่อ

ให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกฝ่าย ได้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สามารถพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน เพื่อให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ ในอนาคตต่อไป

### **แนวทางการคัดเลือกสถานศึกษาดีเด่น**

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พิจารณาแบ่งขนาดสถานศึกษาเป็น 3 ขนาดคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป) สถานศึกษาขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน) สถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 –120 คน)

### **องค์ประกอบของการประเมิน**

องค์ประกอบของการประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดีเด่น ประกอบด้วยกระบวนการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน 4 งานของสถานศึกษา คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร 2545 : 3-8)

### **ผลผลิตของการบริหาร โดยพิจารณาจาก**

1. ผลผลิตที่ตัวเด็กได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้น ป.3 , ป.6
2. เกียรติบัตรดีเด่นของสถานศึกษา ได้แก่
  - การจัดกิจกรรม / โครงการดีเด่น คือ โครงการส่งเสริมเกษตรสวนครัว รั้วกินได้เพื่ออาหารกลางวัน, โครงการส่งเสริมสวนหย่อมและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน, โครงการส่งเสริม 5 ส ในโรงเรียน ( สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย), โครงการส่งเสริมหนึ่งโรงเรียน หนึ่งผลิตภัณฑ์, โครงการส่งเสริมห้องสมุดในโรงเรียน, โครงการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน,โครงการส่งเสริมครูต้นแบบตามสาระการเรียนรู้, โครงการส่งเสริมโรงเรียนสีขาว, โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยโครงการ, โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน, โครงการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น, โครงการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์นักเรียน, โครงการส่งเสริมกิจกรรมการแนะแนว, โครงการส่งเสริมการนิเทศภายใน

โรงเรียน, โครงการส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน, โครงการส่งเสริมอาชีพนักเรียน, โครงการส่งเสริมโรงเรียนดีเด่น

- ครูผู้สอนดีเด่น ได้แก่ ครูผู้สอนดีเด่นในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- นักเรียนที่ชนะเลิศการแข่งขันประกวดทางด้านวิชาการต่างๆ และความสามารถ

พิเศษของนักเรียนที่เป็นผลจากกรณีฝึกฝนของสถานศึกษา ผลงานที่นำภาคภูมิใจของสถานศึกษาที่เป็นข้อมูลย้อนกลับจากชุมชนและท้องถิ่นซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน

### 3. การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยเหนือขึ้นไป

#### วิธีการดำเนินงานคัดเลือกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดีเด่น

1. ทุกโรงเรียนในสังกัดสนองนโยบายสู่การปฏิบัติโดยดำเนินงาน โครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ในปีการศึกษา 2545 – 2546 อย่างต่อเนื่อง
2. คณะกรรมการระดับกลุ่มโรงเรียน ดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาตามโครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาดีเด่น แต่ละปีการศึกษาเสนออำเภอ
3. คณะกรรมการระดับอำเภอ ดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาดีเด่นตามโครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาดีเด่น แต่ละปีการศึกษา ตามขนาดของสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่การศึกษา
4. คณะกรรมการระดับเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 3 โรงเรียน ตามขนาดของสถานศึกษา ( สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร 2545 : 4)

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดีเด่น ประกอบไปด้วยกระบวนการบริหารในสถานศึกษา ได้แก่ ผลผลิตของการบริหาร เช่น ผลผลิตที่ตัวครู นักเรียน เกียรติบัตรดีเด่นของสถานศึกษา กิจกรรม / โครงการดีเด่น ครูผู้สอนดีเด่น นักเรียนที่ชนะเลิศการแข่งขันทางด้านวิชาการและการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยเหนือขึ้นไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ประดิษฐ์ ระสิตานนท์ (2528 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานด้านการจัดองค์การ และการประสานงานอยู่ในระดับกลาง ส่วนด้านงบประมาณ การอำนวยความสะดวก การรายงาน การจัดบุคลากร และการวางแผน อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 5 – 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป บริหารงานด้านการงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิเชียร สุขเจริญ (2528 : 56-58) ศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารมีพรรณนะอยู่ในระดับมากอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านงบประมาณ ส่วนอีก 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดจัดการหน่วยงาน ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน มีพรรณนะอยู่ในระดับปานกลาง

อมร เสือคำ ( 2531 : 54-56 ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการงบประมาณอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการรายงานอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่างกัน วิทยุฒิต่างกันและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารไม่แตกต่างกันและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิโรจน์ สมมี ( 2531 : 97 – 103 ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานบริหารที่เป็นจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พบว่าการปฏิบัติที่เป็นจริงด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง และที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารกับครูที่มีคุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์ต่างกัน มีความ

เห็นต่อการปฏิบัติการบริหารที่เป็นจริง และที่ควรปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

สนั่น พรหมสุวรรณ ( 2536 : 78 – 86 ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมโรงเรียนประถมศึกษาให้ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นให้ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่น เรียงจากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ การตกแต่งบริเวณโรงเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน ความสามารถในการบริหาร การร่วมมือของผู้ปกครอง ความร่วมมือจากชุมชน การให้บริการแก่ชุมชน และอันดับสุดท้ายคือ การจัดสวัสดิการแก่นักเรียน

ลาวัลย์ ตันท์สุทธีวงศ์ ( 2536 : บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ได้เป็นโรงเรียนดีเด่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความขยันกระตือรือร้นในการทำงาน และคอยติดตามดูแลการทำงานของครู และผู้ปกครองให้การสนับสนุนเรื่องงบประมาณ ครูมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ส่วนนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการเรียนและการเยี่ยมชมโรงเรียนของบุคคลต่างๆ เป็นปัจจัยทางอ้อมที่ทำให้โรงเรียนดีเด่น

สุรเสน ทั้งทอง ( 2536 : 100 - 104 ) ได้ทำการศึกษาลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัล โรงเรียนดีเด่นสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะการบริหารงานทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีด้านกิจการนักเรียนอยู่ในระดับต่ำสุด
2. โรงเรียนขนาดเล็ก มีลักษณะการบริหารงานสูงสุด ด้านงานธุรการ การเงิน และด้านอาคารสถานที่
3. โรงเรียนขนาดกลางมีลักษณะการบริหารงานสูงสุดในด้านบุคลากร
4. โรงเรียนขนาดใหญ่มีลักษณะการบริหารงานสูงสุดด้านบุคลากร
5. โรงเรียนมีผู้บริหารมีประสบการณ์บริหารงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีลักษณะการบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านบุคลากรมากที่สุด

อภิวัฒน์ เลาะห์พันธ์ ( 2538 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้ปฏิบัติการสอนจำนวน 125 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมบริหารงานในโรงเรียนทุกงานอยู่ในระดับมาก โดยมีการบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นอันดับแรกและการบริหารงานวิชาการอันดับสุดท้าย

2. ความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนกับครูปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหาร ตามภารกิจ 7 งาน ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิยม แพนคร ( 2541 :บทคัดย่อ ) ได้ทำการศึกษาสภาพโรงเรียนและลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ประชการ ได้แก่ โรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ ปีการศึกษา 2538 – 2540 ผลการวิจัยที่พบว่า

1. สภาพโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่าโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล สุขาภิบาล และไม่ได้อยู่ในพื้นที่ของวัดมีเนื้อที่จำนวน 10 – 20 ไร่ มีจำนวน ครูต่ำกว่า 20 คน และคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี

2. ลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามปีการศึกษา พบว่า โรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ ในปีการศึกษา 2538 , 2539 และ 2540 ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในงาน 6 ด้าน เป็นประจำสม่ำเสมอ

3. ลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามขนาดโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในงาน 6 ด้าน เป็นประจำสม่ำเสมอ



อุทัย บุญประเสริฐ ( 2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ( School – based Management ) ผลการวิจัยพบว่า มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ( Administration Control SBM )  
~~ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการเลือกตั้งหรือคัดเลือก~~  
 จากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา ส่วนอำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก ( Professional Control SBM ) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก ( Community Control SBM ) แนวคิดสำคัญคือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองของความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ( Professional Community Control SBM ) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด

สรุปว่า การบริหารฐานโรงเรียนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงการศึกษา โดยมี ก) การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่หน่วยปฏิบัติการโดยตรง ซึ่งหมายถึงโรงเรียนหรือสถานศึกษา ข) การบริหารโดยหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ซึ่งหลายแห่งนิยมเรียกว่าเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน และชุมชน ค) การบริหารตนเอง(Self – managing) ด้วยตนเองเป็นหลัก ง) การบริหารจัดการที่ตอบสนองของความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากที่สุดและเป็นการบริหารที่สามารถตอบสนองลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกันได้มากที่สุด

นอกจากนี้ หน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเปลี่ยนระบบแนวคิดหรือเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากการควบคุม การตรวจสอบ และกำหนดวิธีดำเนินงานจากศูนย์กลางไปสู่การทำหน้าที่ด้านนโยบายและแผนด้านการดูแลมาตรฐาน ด้านการสนับสนุนทางวิชาการ การจัดสรรงบประมาณ และการสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเองแบบเบ็ดเสร็จ โรงเรียนเองก็ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือการทำงานของโรงเรียนจากเดิมที่ต้องรอคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูงกว่า ไปเป็นการริเริ่มด้วยตนเองและสนองความต้องการของ

โรงเรียนเอง ทั้งนี้ครู ผู้ปกครองและชุมชนจะเข้ามามีบทบาทมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการโรงเรียนโดยตรงมากขึ้นและชัดเจน บรรยากาศของการทำงานในโรงเรียน จะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องเปลี่ยนไปเป็นอันมาก

ธีระ รุญเจริญ (2545 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนรับรู้เรื่อง แนวทางการจัดการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารดีพอสมควร
2. โรงเรียนส่วนใหญ่ได้พยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษา แต่มักจะยึดนโยบายและแนวทางที่กรมเจ้าสังกัดกำหนดเป็นหลัก การริเริ่มสร้างสรรค์ และการเป็นตัวของตัวเองยังมีไม่มากนัก
3. ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูอาจารย์ยอมรับและเห็นด้วยใน ระดับมาก กับแนวทางการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้
4. โรงเรียนมีศักยภาพในการรับการกระจายอำนาจการบริหารค่อนข้างมาก แต่ศักยภาพด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับสุดท้าย และด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับแรก
5. เมื่อเปรียบเทียบกับที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน การกระจายอำนาจการบริหารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษาได้ ค่อนข้างสูงกว่าเดิม
6. ปัจจุบันชุมชนและสมาคมครูผู้ปกครอง มีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ยังไม่สามารถทำได้มากนัก
7. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ควรมี ยุทธศาสตร์เชิงเป้าหมายที่เน้นคุณภาพผู้เรียน

## งานวิจัยในต่างประเทศ

บราวน์ (Brown. 1974 : 2563 – A) ได้วิจัยสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐทennesseeของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าครูใหญ่ควรเปลี่ยนแปลงบทบาทดังนี้ ควรให้ความช่วยเหลือให้ครูได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการพัฒนาเด็กทุกด้าน ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนและบุคลากรภายในโรงเรียนได้รู้เห็นและรับทราบการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของครูใหญ่ด้วย นอกจากนี้ครูใหญ่ควรจะได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน โดยปฏิบัติร่วมกับครูและนักเรียนในชั้นเรียนให้มากที่สุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบทบาทดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

สมิท (Smith. 1974 : 1953 – A) ได้วิจัยเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของครูใหญ่ในการทำงาน พบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นมี 15 ประการ ประการสำคัญๆ ในอันดับแรกๆ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการของโรงเรียน การวางแผนและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน และการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว

เชสเตอร์ (Chester. 1966 : 413) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมที่ทำให้การบริหารงานวิชาการมีสมรรถภาพสูง เนื่องจากการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น การส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลายๆ วิธี ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจ้ดอบรม สาธิตวิธีการสอนเพื่อให้ครูคุ้นเคยกับวิธีการสอนแบบต่างๆ จัดอภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอน จัดโครงการให้ครูในโรงเรียนสับเปลี่ยนเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอนจัดวิทยากรมาช่วยในการประชุมปฏิบัติการ และการประชุมเกี่ยวกับปัญหาการสอน ให้ครูมีเวลาสำหรับการสอนมากขึ้น ให้ครูมีส่วนร่วมในการเลือกโสตทัศนศึกษา วัสดุอุปกรณ์การสอนจัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่ครู ส่งเสริมให้ครูอ่านหนังสือหรือบทความเกี่ยวกับวิชาครูเพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน

เบเคอรา (Becerra. 1974 : 688 – A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับตัวแทนของชุมชนในการวินิจฉัยปัญหา เขาได้แยกการตัดสินใจปัญหาใดๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหารและตัวแทนชุมชนจะต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย จะต้องทำความเข้าใจ

เข้าใจเกี่ยวกับโครงการทางการศึกษาตามหน้าที่ บทบาทและนโยบายที่ได้ตกลงกันไว้ และนอกจากนี้ยังพบว่า

1. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและสนใจเกี่ยวกับความแตกต่างของชุมชน อีกทั้งจะต้องพร้อมที่จะเข้าร่วมกับชุมชนในทุกโอกาส
2. ทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ของแต่ละฝ่ายจะเป็นปัญหาสำคัญหรือเรื่อง

สำคัญเรื่องหนึ่งในการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมปฏิบัติงานร่วมกัน

3. ในการเข้าร่วมของประชาชนหรือชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจจะต้องมีการฝึกอบรมและเตรียมการก่อนพอสมควร

4. ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่ยอมรับตนเอง และไม่ควรรอคาดหวังเกี่ยวกับผลที่ควรจะได้รับสูงเกินไปในการเข้าร่วมกับชุมชนแต่ละครั้ง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร โดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนการใช้กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกฝ่ายและข้อเสนอแนะในการบริหารงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อพิจารณา ในแต่ละด้านตามผู้วิจัยสนใจ ครั้งนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการประเมินผล