

บทที่ 4

กระบวนการทางการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของรัฐบาลในการบริหารประเทศ การบริหารการศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) การบริหารกิจการทุกชนิดของหน่วยงาน หรือของสถาบันใดๆ ก็ตาม ย่อมมีดหลักในการบริหารอย่างเดียวกันไม่ว่าจะเป็นการบริหารกิจการของรัฐ หรือการบริหารบริษัทห้าวร้างของเอกชนที่เรียกว่า บริหารธุรกิจ (Business Administration) การบริหารโรงเรียนและการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาแก่เด็ก และประชาชน ที่เรียกว่าการบริหารการศึกษา (School administration or educational administration) สิ่งที่ทำให้การบริหารการศึกษา การบริหารราชการ และการบริหารธุรกิจ แตกต่างกันก็คือ วัตถุประสงค์และทัศนคติในการบริหาร ดังนี้ การบริหารการศึกษา จึงหมายถึง “กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน ทึ้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ทึ้งนี้โดยมุ่งให้เด็ก เยาวชน ประชาชน เป็นคนดีมีคุณภาพสามารถประกอบภารกิจในสังคมอย่าง มีประสิทธิภาพ การพัฒนาคนในทุกๆ ด้านนี้ต้องอาศัยทึ้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทึ้งคนที่อยู่ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน”

ปรัชญาการศึกษา ในการบริหารการศึกษานี้ผู้บริหารนอกจากจะต้องทราบหลักการการบริหาร ระเบียบปฏิบัติ แผนการศึกษาชาติ ประเพณีในการบริหารที่ปฏิบัติต่อๆ กันมา โดยอาศัยปรัชญาการศึกษาตามแนวความคิดต่างๆ ที่เป็นความรู้พื้นฐานที่ผู้บริหารควรทราบ แต่ทึ้งนี้มิได้หมายความว่าผู้บริหารต้องยึดปรัชญาของคนรุ่นก่อนเสมอไป ผู้บริหารย่อมมีปรัชญาเป็นของตนเอง เพียงแต่ไม่ขัดต่อนโยบายส่วนใหญ่ของการจัดการศึกษาแห่งชาติ ปรัชญาที่ผู้

บริหารการศึกษาควรสนใจและนำไปเป็นหลักในการจัดการศึกษาในโรงเรียน มี 2 เรื่อง คือ

1. การจัดระบบสังคม และการถ่ายทอดวัฒนธรรมนี้ การศึกษาจะมีบทบาทและหน้าที่อย่างไร โรงเรียนควรจะสร้างเด็ก เยาวชน และประชาชนให้ไปในทิศทางใด

2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาคืออะไร ในเรื่องนี้โรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเพื่อการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1 ความคิดรวบยอดในการบริหารการศึกษา

(Concept of Educational Administration)

ผู้บริหารการศึกษาในสังคมประชาธิปไตย ต้องถือว่าตนเองเป็นทั้ง นักบริหาร และนักวิชาการ มีบทบาทหน้าที่อันพึงกระทำตามแบบระบบของประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มองปัญหานะเป็น รับฟังความคิดเห็นทุกฝ่ายด้วยเหตุผลและความเป็นธรรม ต้องพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ ต้องเป็นผู้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ พึงระลึกว่า การให้การศึกษาแก่เด็ก มิใช่ให้ความรู้ด้านวิชาการอย่างเดียว พูดง่ายๆ เด็กมิได้มาระเรียนแต่เพียงล้วนหัว แต่เด็กมาโรงเรียนทั้งตัว จึงต้องมี Concept ว่า

1. ผู้บริหารทำอย่างไรก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นการบังคับ ควบคุม ลงโทษ ให้รางวัล ระดมเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ ให้ครู-อาจารย์ ทำการอบรมสั่งสอนด้วยความเอาใจใส่ต่อเด็ก จนทำให้เด็กเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นคนดี มีคุณภาพ ตามความต้องการของสังคม

2. ผู้บริหารจะทำอย่างไรก็ได้ ขอให้การปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในโรงเรียนได้อยู่ในระเบียบวินัย ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย ตามระบบของทางราชการ ให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม โรงเรียน

เพราะว่าในการบริหารการศึกษา หน่วยงานบริหารที่สำคัญที่สุดคือ “โรงเรียน” เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีลักษณะเปิดเสรีจในตัว และเป็นหน่วยที่ ก่อให้เกิดผลกระทบจากการศึกษาโดยตรง ผู้บริหารการศึกษาโดยเนพะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการจึงต้องมีความคิดทางการบริหารการศึกษาร่วมกัน อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการจึงต้องมีความคิดทางการบริหารการศึกษาร่วมกัน ดังกล่าว หลักการจัดระบบการศึกษา ไม่ว่าระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับ โรงเรียน มีหลัก 10 ประการ

1. ครูจะต้องรู้จักเด็กที่ตนสอนทุกคน และควรจะต้องรู้ถึงความต้องการ ความจำเป็น ปัญหาข้อจำกัด ความสามารถเฉพาะตัวของเด็กด้วย
2. โรงเรียนจะต้องใช้หลักความเสมอภาค และโอกาสเท่าเทียมกันของ เด็กที่จะเข้าเรียน
3. การจัดโรงเรียนต้องให้เหมาะสมกับปรัชญา วัฒนธรรมค์ เป้าหมาย ของการศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม
4. โรงเรียนจะต้องตระหนักรถึงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน อันจะก่อให้ เกิดความอบอุ่นใจ ทำโรงเรียนให้เลื่อนบ้าน หรือสวนสนุก ให้เด็กอยากรมา โรงเรียน
5. การจัดกิจกรรมในโรงเรียนต้องส่งเสริมและสอดคล้องกับหลักการ ปกครองตามระบบประชาธิปไตย
6. การจัดการเรียนการสอนต้องเน้นการผสมผสานวิชาเข้าด้วยกัน มุ่งให้ เด็กนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันมากกว่าเรียนเพื่อสอบให้ผ่าน
7. ครูจะต้องระลึกเสมอว่า ครูมีหน้าที่ส่งเสริมช่วยเหลือให้เด็กพัฒนาตน เองตามอัตภาพของเด็ก
8. การจัดองค์การบริหารในโรงเรียน ต้องเปิดโอกาสให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ตามความเหมาะสม
9. การจัดเด็กเข้าชั้นเรียน เข้ากลุ่ม ต้องเคร่งในความทัดเที่ยม ความ เสมอภาค ในฐานะเป็นพลเมืองไทย

10. โรงเรียนจะต้องเปิดโอกาสให้ครู-อาจารย์ ได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ในฐานะเป็นนักวิชาการ

4.2 กระบวนการบริหารการศึกษา

(The Process of Educational Administration)

จากประชญาการศึกษา ความคิดรวบยอด และการจัดระบบการศึกษาดังกล่าวแล้ว พอประเมินความคิดในเรื่องกระบวนการบริหารการศึกษาได้ว่า ใน การบริหารการศึกษานั้น นอกจากหลักการบริหาร ปัจจัยในการบริหารแล้ว กระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะการจัดการธุรกิจ การศึกษามีปัจจัยต่างๆ จำนวนมากที่มาเกี่ยวข้อง เช่น บุคลากรอันได้แก่ ครู นักเรียน คนงานภาครอง เงินซึ่งมีทั้งเงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา วัสดุ อุปกรณ์ ระเบียนกฎหมายซึ่งต้องปฏิบัติ ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงจำเป็น ต้องมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบระเบียบ ทั้งนี้เพื่อ ให้การลงทุน (input) คือการผลิตเด็กและเยาวชน ได้ผลที่ออกมานม (output) มี มนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ตามความต้องการของสังคมยุคปัจจุบัน โรงเรียนเป็นองค์การประเภทให้บริการ (Service Organization) ลูกค้าได้แก่ นักเรียน ซึ่งมีสภาพเป็นสมาชิกชั่วคราว เด็กที่เข้ามาอยู่ในโรงเรียนเป็นระยะ เวลาอันสั้น จะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมสมหรือไม่เพียงใด อยู่ที่โรงเรียนจะ จัดประสบการณ์ให้เขาได้ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ปัจจัยสำคัญอีกประการ หนึ่งคือ กระบวนการบริหารโรงเรียน

ในเรื่องกระบวนการบริหานั้น ได้มีผู้คิดขึ้นไว้และนิยมใช้กันจนกระทั่ง ปัจจุบัน ที่จะขอเสนอเพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารโรงเรียนดังต่อไปนี้

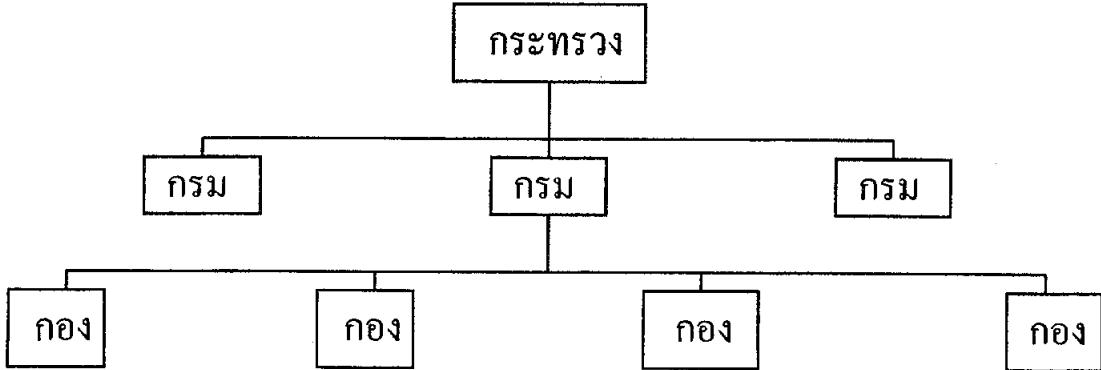
1. POSDCoRB Model

Luther Gulick และ Lyanall Urwick ได้สรุปว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ประการ ดังนี้

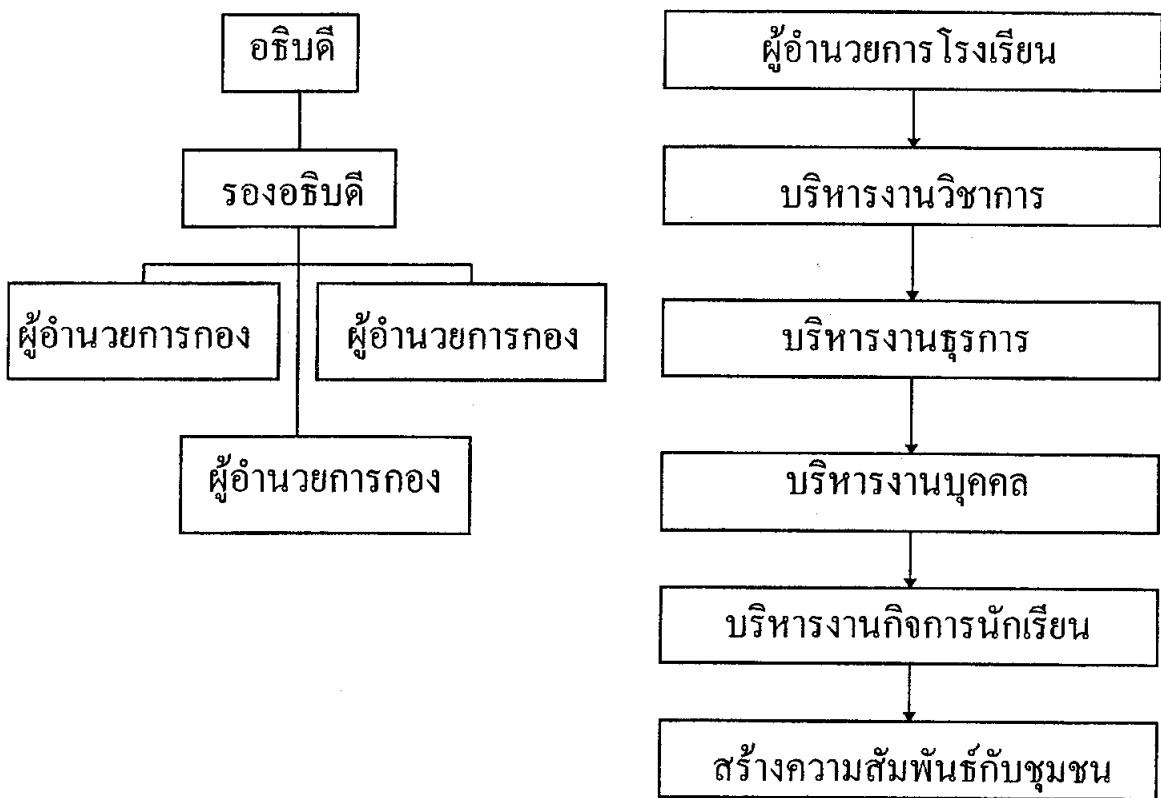
(1) Planning หมายถึง การวางแผนหรือการกำหนดโครงการ ไว้ว่า จะทำอะไร ในกระบวนการบริหารการศึกษาผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักสำคัญขั้นฐานของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักรู้ว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากแผนงานแล้ว โอกาสที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลมีน้อยเหลือเกิน การวางแผนอาจจัดทำเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ รูปแบบของการวางแผนควรประกอบด้วยนัยนัย วัตถุประสงค์ แนวปฏิบัติ หรือวิธีดำเนินการ มาตรฐานของงาน ในกระบวนการนี้ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะมอบให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) จะทำเมื่อไร (When) และจะทำอย่างไร (How) นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม สภาพภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศ ฤดูกาลทางสังคม พฤติกรรมของบุคคล ตลอดจนธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคล ในกลุ่มนี้ๆ ด้วย

(2) Organization หมายถึง การจัดองค์การ หรือการจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนกำหนดสายงานการควบคุมบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3-15 หน่วยงานย่อย การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าจัดองค์การได้ดี จะเกิดความราบรื่นในองค์การ การจัดองค์การอาจแสดงไว้ในแผนภูมิเพื่อให้เกิดการสื่อสาร ความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การจัดแผนภูมิ อาจแสดงได้เป็น 3 รูปแบบดังนี้

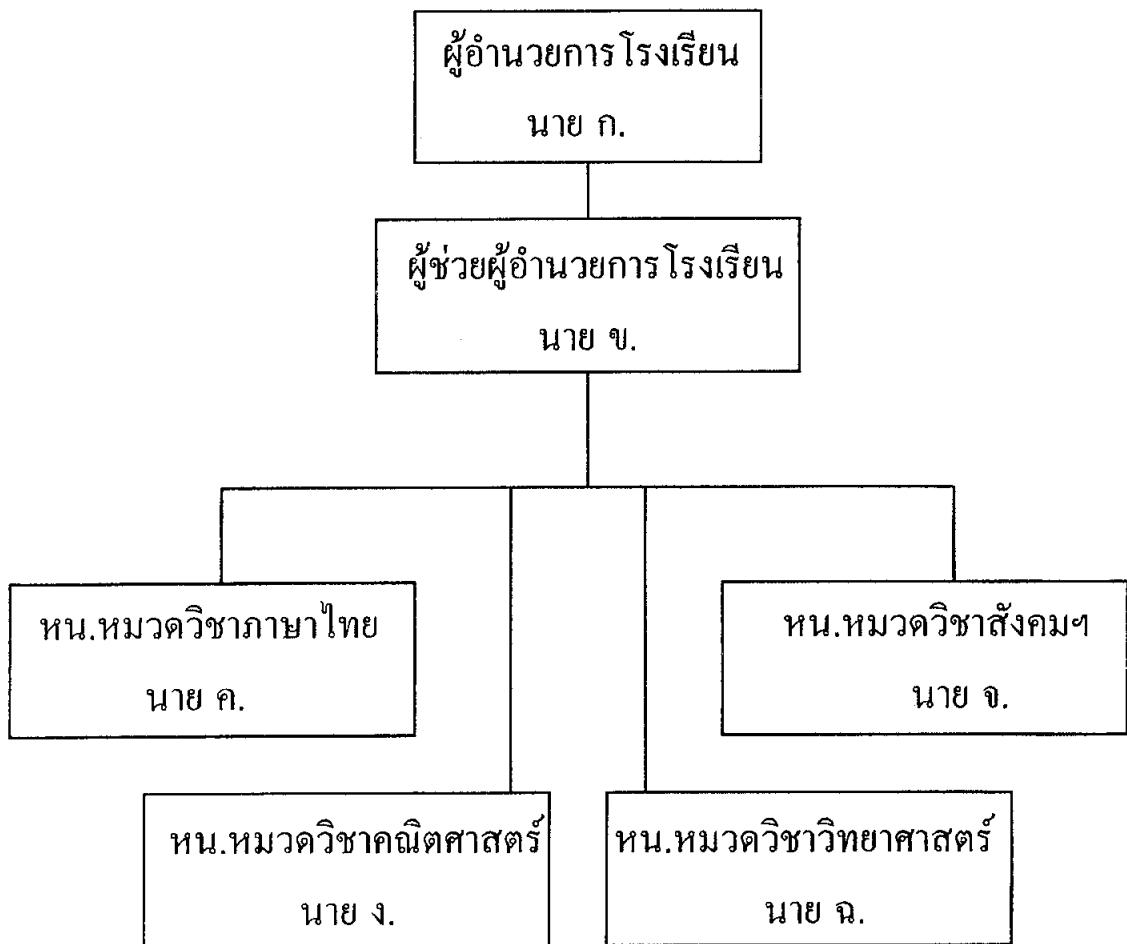
**2.1 แผนภูมิโครงสร้างหลัก (Skeleton chart) แสดงโครงสร้าง
ขององค์การในลักษณะหน่วยงานใหญ่ และหน่วยงานย่อย**



**2.2 แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (Functional chart) เป็นแผนภูมิ
ที่แสดงถึงตำแหน่ง หน้าที่ ของตำแหน่งนั้นๆ**



2.3 แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (Personnel chart) เป็นแผนภูมิที่แสดงตำแหน่งพร้อมทั้งแสดงชื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้นด้วย



(3) Staffing หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน เป็นกระบวนการวางแผน นโยบาย ระเบียบ กรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคล โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม (put the right man on the right job) การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การพัฒนาคนที่บรรจุแล้ว การบำรุงรักษา การเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ การพิจารณาโถม ตลอดจนการให้พื้นที่งาน และการคุ้มครองสวัสดิการ

(4) Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการเป็นขั้นตอนลำคัญ ในกระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการ คำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กรหรือหน่วยงาน อาจจะเป็นไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ การตัดสินใจจึงเป็นการเลือกทิศทางเดินขององค์กร ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจเลือกได้ 2 วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา ในการวินิจฉัย สั่งการนั้นมีข้อควรคำนึงดังนี้

1. การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่
2. ผู้บริหารมีข้อมูล ผลการวิจัย ความเห็นของนักวิชาการ ประกอบการตัดสินใจ หรือไม่
3. ผู้ที่จะรับคำสั่งไปปฏิบัติมีความรู้ความสามารถเพียงพอหรือไม่
4. ปัจจัยเกื้อกูล อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนี้พร้อมและเพียงพอหรือไม่ ว่ามีมากน้อยเพียงใด
5. ควรคำนึงถึงผลที่จะกระทบจากการสั่งการ และเตรียมแก้ปัญหาไว้อย่างไร

6. การสั่งการจะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้สั่ง ผู้รับคำสั่ง ไปปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง

ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารการศึกษานอกจากข้อควรคำนึงดังกล่าวแล้ว การตัดสินใจจะต้องอาศัยตัวบทกฎหมาย ระเบียบหรือกฎหมายอื่นอีก แนวโน้มนาย ประเพณีที่เคยปฏิบัติมาเป็นประจำ

(5) Coordinating หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการสั่ง

เสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานรับเอาหน้าที่ขององค์การ เป็นจุดหมายปลายทาง วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นพิศทาง และใช้มาตรฐาน การปฏิบัติงานเป็นทางเสื่อสำหรับบังคับตนเอง และรวมระบบย่อยให้เป็น ระบบใหญ่ที่เข้มแข็ง ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นการจัดให้คนขององค์การ ทำงานให้ประสานกัน โดยยึดถือหน้าที่ วัตถุประสงค์ และมาตรฐานการปฏิบัติ งานขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้ให้องค์การเป็นปีกแผ่นและก้าวหน้าอยู่เสมอ

วิธีประสานงานภายในองค์การ

1. จัดทำแผนภูมิแสดงสายงาน และกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน และ ตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดแจ้ง เพื่อป้องกันมิให้การปฏิบัติงานก้าวก่ายกัน
2. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้ เกิดความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจซึ้งกันและกัน
3. จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ หรือกำหนด แนวทางปฏิบัติ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจต้องเป็นคณะกรรมการประจำ หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นก็ได้
4. การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การ ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละโครงการ ประสานกัน บรรลุเป้า หมายอย่างมีเอกภาพ
5. การติดตามผล เพื่อเป็นการติดตามผลงาน ความก้าวหน้าของงาน กับ ทางแห่งไปขึ้นกพร่อง และปัญหาต่างๆ
6. การใช้วิธีติดต่อนอกแบบ เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพในหน่วยงาน อาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้ การประสานงานเป็นไปด้วยดี
7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ โดยการเลือกใช้บุคคลที่มีความเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานโดยเฉพาะ

8. จัดให้มีงานชุมนุมระหว่างสมาชิกในองค์การ การประชุม สัมมนา งานเลี้ยงพบปะสังสรร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งเป็นการประสานงานทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม

วิธีประสานงานระหว่างองค์การ

1. การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน สิทธิและหน้าที่ขององค์การ เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัด แย้งกัน

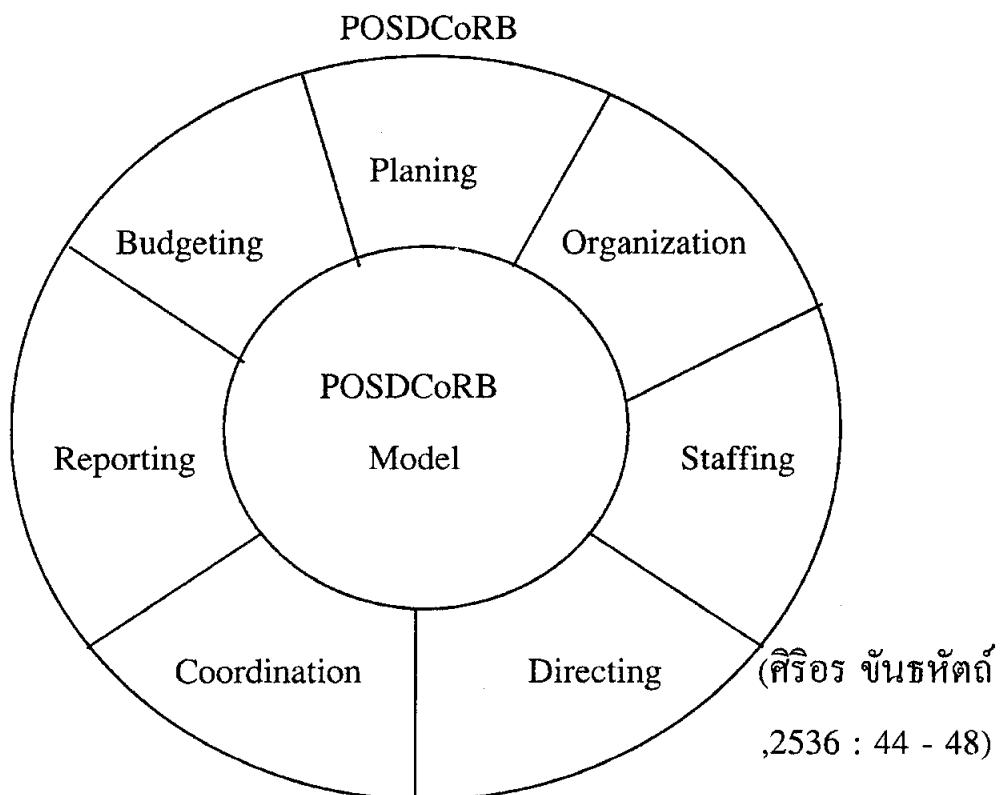
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการพสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อให้องค์การต่างๆ ปฏิบัติงานตาม โครงการและงานที่รับผิดชอบ เป็นการป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

(6) Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชา สัมพันธ์ขององค์การ การบริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตาม กระบวนการบริหาร เริ่มตั้งแต่การวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงาน บุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร จะ ต้องติดตามผลว่าการที่ได้สั่งการหรือมอบหมายงานไปนั้น ผลการปฏิบัติงาน รุดหน้าไปด้วยดีหรือมีอุปสรรคข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอด คล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการ ประเมินผลงานของหน่วยงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา และเป็นการประชา สัมพันธ์หน่วยงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบด้วย

(7) Budgeting หมายถึง การบริหารงบประมาณการเงิน เกินเป็นปัจจัยสำคัญประเกณฑ์ในการบริหารงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย วิธีการที่ง่ายๆ รวดเร็ว ได้งานปริมาณมาก งานมีคุณภาพสูง และใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดจากหลักดังกล่าว การวางแผนใช้เงินในหน่วยงานซึ่งมีความสำคัญมาก ทำอย่างไรจะจะได้เงินสำเร็จได้งานมาก แต่ใช้เงินน้อย ดังนั้นในหน่วยงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนใช้เงิน การตรวจสอบควบคุม การบัญชี นอกจากจะเป็นไปอย่างประหยัดแล้ว ยังต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายของทางราชการ โดยเคร่งครัดอีกด้วย ในสถานศึกษาจะต้องแบ่งสรรบันส่วนเงินทั้งหมด ประมาณและเงินบำรุงการศึกษา ให้เหมาะสมทุกๆ หน่วยงาน ในเรื่อง Budgeting นี้ นอกจากจะวางแผนการใช้เงินที่มีอยู่ และเงินที่ได้รับการจัดสรรให้แล้ว ยังต้องวางแผนการที่จะได้เงินมาเพื่อสนับสนุนงานตามแผนและโครงการทั้งระยะสั้น และระยะยาวอีกด้วย

แผนภูมิแสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารแบบ



2. Ordway Tead Model

Tead ได้สรุปว่าการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในกระบวนการที่เรียกว่ากระบวนการบริหาร ซึ่งมี 9 ขั้น คือ

- (1) กำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน
- (2) จัดทำแผนงาน
- (3) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารฝ่ายต่างๆ ทุกคน
- (4) มอบงานและมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนชัดเจน
- (5) ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
- (6) ปฏิบัติการตามความจำเป็นเพื่อปริมาณและคุณภาพของงาน
- (7) จัดให้มีการประสานงานกันทุกหน่วยงาน
- (8) ดำเนินการบำรุงรักษาให้กำลังใจ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (9) เตรียมวางแผนงานในอนาคต

3. AASA Model (The American Association of School Administrators) สมาคมผู้บริหารการศึกษาของอเมริกา ได้มีความเห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษา ควรประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้น ดังนี้ (PASCE)

- (1) Planning หมายถึงการวางแผนและกำหนดโครงการว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร มอบหมายให้ใครทำ ทำที่ไหน และจะทำเมื่อไร เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการในการบริหารการศึกษา
- (2) Allocation การสรรหาบุคคล วัสดุอุปกรณ์และปัจจัยเกื้อกูลที่จำเป็น ต้องใช้ในหน่วยงานตามที่วางแผนไว้
- (3) Stimulation การให้กำลังใจและบำรุงรักษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

(4) Coordination การประสานงาน ให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะประชุม สัมมนา แสดงความคิดเห็น ซักถาม เรื่องของหน่วยงานในขอบเขตตามวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย

(5) Evaluation การประเมินผลงานเพื่อเป็นการตรวจสอบ ติดตามผล การปฏิบัติงานของหน่วยงานและของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทราบปัญหาข้อขัดข้อง อันที่จะทางปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

4. Jesse B. Sears Model

Sears ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษานี้ จะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร ซึ่งมี 5 ขั้น ดังนี้ (PODCC)

- (1) Planning การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า
- (2) Organizing การจัดองค์การ เป็นการกำหนดตำแหน่งและหน้าในหน่วยงานให้ชัดเจน
- (3) Directing การสั่งการเป็นการพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน
- (4) Coordinating การประสานงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- (5) Controlling การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. Russell T. Gregg Model

Gregg ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษามี 7 ขั้นคือ (DPOCICE)

- (1) Decision Making การวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารควรตัดสินใจด้วยความรอบคอบ รวดเร็ว โดยอาศัยข้อมูลและระเบียนแบบแผนประกอบ
- (2) Planning การวางแผนงาน ผู้บริหารจะต้องทำงานอย่างมีแผน มีการคิด เตรียมการที่จะแก้ปัญหาล่วงหน้า

(3) Organizing การจัดองค์การ ผู้บริหารจะต้องจัดองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) Communicating การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องจัดช่องทางในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การให้ทั่วถึงสะดวก รวดเร็ว

(5) Influencing การจูงใจ ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการจูงใจคนในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

(6) Coordinating การประสานงาน ผู้บริหารจะต้องจัดการประสานงานให้ดี เน้นที่ตัวผู้บริหาร ควรเป็น Coordinator ชั้นดี

(7) Evaluation การประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการติดตามและประเมินผลงานที่ดี (กิจ โภุ สาคร , 2561 : 73 - 75)

4.3 การวางแผน (Planning)

การวางแผน (Planning) ถือเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีความสำคัญอันดับแรกสุด การวางแผนเป็นการกำหนดทางเลือก ในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวางแผนมิใช่ การตัดสินใจในอนาคต แต่การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่มีผลต่อนาคต การวางแผนไม่ใช่เรื่องของความไม่แน่นอนที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นการเสียเวลา และไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ความคล่องตัว (Flexibility) ในการทำงานลดลง

4.3.1 ความหมายของการวางแผน

การวางแผน คือ การเตรียมการ หรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน หรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต การวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

จะทำอะไร (What to do)

ทำอย่างไร (How to do)

ทำเมื่อใด (When to do)

ให้ใครทำ (Who is to do it)

ต้องการทรัพยากรอบไว้ (What is needed to do it)

ในชีวิตประจำวันของทุกคนมีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผน และ การปฏิบัติงานมาแล้ว จะแตกต่างกันอยู่ที่ระยะเวลาของการปฏิบัติงาน และ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเท่านั้น การวางแผนในเชิงของการบริหาร จึง เป็นการใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่ผู้บริหารมีอยู่แล้ว มาตัดสินใจเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นระบบ และระเบียบเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนจึงเป็นความ พยายามในเชิงสติปัญญา (Planning is mental effort) ของผู้บริหารนั้นเอง มี สาเหตุหลายประการที่ผู้บริหารบางคน ไม่ชอบวางแผน ได้แก่

1. ความเคยชินในการปฏิบัติงาน แบบวันต่อวัน
2. ไม่อยากใช้ความคิด เพราะ การวางแผนเป็นเรื่องของการใช้ความคิด
3. ผู้บริหารอาจคิดว่าอนาคตเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน ดังนั้นจึงเป็นการยาก ที่จะวางแผนแล้ว สามารถปฏิบัติให้ได้ตามแผน
4. คิดว่าเป็นการเสียเวลา เพราะบางครั้งก็ไม่เคยนำแผนไปปฏิบัติอย่าง จริงจัง
5. นโยบายและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ไม่ยึดตามแผนที่ กำหนดไว้ (เอกสาร กีสุขพันธ์, 2538 : 35 - 36)

สรุป การวางแผนคือ

1. เป็นการใช้สมัญญาสำหรับมีเหตุผล
2. เป็นการมองปัญหาที่มีอยู่ และพยายามหาวิธีการ เพื่อการแก้ไขปัญหา นั้นๆ
3. เป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใดๆ ภายใต้เวลาที่ กำหนด
4. เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
5. เป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมาย

6. เป็นการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต อีกนัยหนึ่ง

1. เพื่ออธิบาย (Clarify)
2. เพื่อกำหนด (Determine)
3. เพื่อให้มีนัย明白 (Provide)
4. เพื่อเตรียมพิจารณา (Anticipate)
5. เพื่อก่อตั้ง (Establish)

* อาย่าสับสน การวางแผน กับ แผนงาน *

แผนงาน คือ แผนงานที่กำหนดขึ้นแล้ว เป็นความมุ่งหวัง การคาดคะเน
ในอนาคต และมีลักษณะ Static (สถิติ)

การวางแผน มีลักษณะเป็น dynamic ย้อมเปลี่ยนแปลง ได้ระหว่างทำแผน

4.3.2 ความสำคัญของแผนงาน

1. ช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างประสานสอดคล้องกัน
2. การทำงานตามแผนจะประหดหัดทั้งเงิน คน เวลา
3. แผนงานที่ดีจะทำให้การดำเนินงานเริ่มมีประสิทธิภาพ
4. แผนงานดีจะช่วยแบ่งเบาภาระการทำงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง โดยเฉพาะ delegation of authority ได้ผล

4.3.3 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนเป็นกิจกรรมที่จำเป็น และมันจะก่อรูปพื้นฐานที่การดำเนิน
การทำงานบริหารจะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยให้ผู้บริหารพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่
จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนมีประโยชน์หลายอย่าง ถึงแม้จะมีข้อจำกัด
บางอย่างก็ตาม ประโยชน์ของการวางแผนมีดังนี้

(1) การวางแผนก่อให้เกิดกิจกรรมที่มีระเบียบ และมีวัตถุประสงค์แทบที่จะเป็นการกระทำที่เดาสู่ การวางแผนจะก่อให้เกิดการทำงานที่ร่วมมือกัน มันจะลดการเสี่ยงและความไม่แน่นอน ถ้าหากปราศจากการวางแผน กิจกรรมในระดับต่างๆขององค์การก็ยากต่อการประสานงาน การวางแผนช่วยให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปด้วยความมีระเบียบ อันจะทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายร่วม

(2) จากการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับพัฒนาการนี้ ในขณะที่ผู้บริหารวางแผน ก็จะพิจารณาการพัฒนาทางเทคโนโลยีในอนาคตไปด้วยโดยอัตโนมัติ

(3) ทุกวันนี้ การลงทุนส่วนใหญ่จะสูงมาก นอกเหนือจากนี้ การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ก็อยู่ในลักษณะมีค่าเดื่อมราคายูโร เสมอ การวางแผนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งก่อนที่จะมีการลงทุนใดๆ

(4) เป้าหมายของการวางแผน จะได้มาตรฐานกับการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันต่อการทำงานกับบริษัท ดังนั้นเป้าหมายของการวางแผนจึงมีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการควบคุม มันจะให้พื้นฐานของการให้รางวัลกับคนที่ทำงานดี และดูแลการทำงานที่ไม่ดี

(5) การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรม หน้าที่อื่นๆของการบริหารอาทิเช่น การจัดองค์การ การประสานงาน การควบคุม เป็นต้น จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อมีการวางแผน มีผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้เสนอแนะว่า เมื่อมีการรวบรวมแผนที่จริงและที่เป็นวิทยาศาสตร์แล้ว หน้าที่อื่นๆของการบริหารสามารถทำได้ด้วยผู้บริหารระดับกลาง การวางแผนเป็นสาระของกิจกรรมการบริหารทั้งหมด

(6) การใช้ทรัพยากร และเครื่องอำนวยความสะดวก สามารถกระทำได้ก็ เพราะมีการวางแผน สิ่งดังกล่าวจะลดค่าใช้จ่ายและจะให้กำไรมากขึ้น

4.3.4 คุณลักษณะของแผนที่ดี

(1) ต้องกำหนดเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนกลยุทธ์ให้ชัดเจน

(2) แผนจะต้องอยู่ในรูปปริมาณ (Quantitative) และจะต้องเป็นที่เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งสำหรับผู้ที่นำแผนออกใช้

(3) กิจกรรมทั้งหมดจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และจัดทำเป็นแผนในขั้นสุดท้าย

(4) การวางแผนจะต้องไม่กำหนดไว้อย่างแน่นอน แผนจะเป็นเพียงตัวชี้ว่าจะทำอะไรบ้าง เป้าหมายของแผนควรจะเป็นตัวนำ และจะต้องไม่ถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้

4.3.5 ข้อจำกัดของการวางแผน

ข้อจำกัดของการวางแผนไม่ได้คำนึงด้วยความถูกต้อง มันอาจจะมีผลเสีย มีข้อจำกัดบางอย่างในการวางแผน นอกเหนือจากจุดยืนของแผนแล้ว จุดที่ควรสังเกตก็คือ

(1) เนื่องจากการวางแผนเกี่ยวข้องกับอนาคต อาจจะมีความผิดพลาดในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต การคาดคะเนที่ได้วางแผนทั้งหมดจะต้องตระหนักถึงเรื่องดังกล่าว

(2) ในองค์การใหญ่ๆ หลายแห่ง การวางแผนได้กลายเป็นกิจกรรมประจำวัน และจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากเกินไป ค่าใช้จ่ายของการวางแผนจะต้องสัมพันธ์กับผลประโยชน์ที่ได้รับ

(3) ในหลายๆ ด้าน การวางแผนได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ เพราะทัศนะที่ไม่ถูกต้องของพนักงานฝ่ายอื่นๆ

(4) ในหลายๆ ด้าน การวางแผนทำให้การปฏิบัติงานต้องล่าช้า เมื่อมีสถานการณ์ที่มีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินใจ

(5) ในวงการธุรกิจซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การใช้การวางแผนจึงอยู่ในวงจำกัด อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงของราคាដันเนื่องมาจากการเปลี่ยน

แปลงในราคาน้ำมัน ทำให้การรวบรวมแผนการซื้อวัสดุอุปกรณ์เป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เป็นต้น (ชาญชัย อจินสามารถย์, มปป : 167 - 170)

4.3.6 ประเภทของแผน

การแบ่งแผนออกเป็นประเภทต่างๆ นั้นสามารถจำแนกตาม การใช้ระยะเวลาดับองค์การ และลักษณะเฉพาะ ได้เป็นแผนหลายประเภทดังนี้

จำแนกโดย	ประเภทของแผน
การใช้	1. Standing Plan 2. Single-Use Plan
เวลา	1. Short-Term Plan 2. Intermediate Plan 3. Long-Term Plan
ระดับองค์การ	1. Strategic Plan 2. Operational Plan
ลักษณะเฉพาะ	1. Specific Plan 2. Directional Plan

ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนประเภทต่างๆ ของนายได้โดยสรุปดังนี้

Standing Plan เป็นแผนที่ใช้ในการปฏิบัติงานประจำตลอดเวลา หมายถึง เมื่อการกิจกรรมเปลี่ยนแปลง ก็มีการนำกลับมาใช้ปฏิบัติการอีก

Single-Use Plan เป็นแผนที่ใช้เพียงครั้งเดียว และจะไม่มีการนำมาใช้อีก

Short-Term Plan เป็นแผนระยะสั้นที่ใช้เวลาปฏิบัติการไม่เกิน 1 ปี

Intermediate Plan เป็นแผนระยะกลางที่ใช้เวลาในการปฏิบัติการตั้งแต่ 1 - 3 ปี ซึ่งมักจะเป็นแผนที่เกี่ยวกับความต้องการในอนาคตอันใกล้

Long-Term Plan เป็นแผนระยะยาวที่ใช้เวลาในการปฏิบัติการตั้งแต่ 3 - 5 ปีขึ้นไป มักจะเป็นแผนที่เกี่ยวกับพัฒนาขององค์กรในอนาคต

เป็นแผนเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการบริหารระดับสูงขององค์การ เป็นผู้กำหนดขึ้น โดยแสดงให้ทราบถึงทิศทาง และความต้องการขององค์การในอนาคตเท่านั้น โดยถือว่าผู้บริหารระดับรองลงไปจะต้องยึดถือและหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรให้ได้ การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์มักจะใช้คำว่า “แผนหลัก” เช่น

อคีตเราเป็นอย่างไร ?

ปัจจุบันเรานะเป็นอย่างไร ?

อนาคตเราจะเป็นอย่างไร ?

เราสามารถไปในทิศทางได้ได้บ้าง ?

ทิศทางใดที่เราสามารถไปได้ในปัจจุบัน ?

เราจะไปถึงทิศทางเหล่านี้ได้อย่างไรบ้าง ?

Operational Plan เป็นแผนปฏิบัติการที่สร้างขึ้นเพื่อรับรองแผนประเภท Strategic Plan โดยจะมีการกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ (Objectives) ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดไว้ แผนประเภทนี้เน้นที่การปฏิบัติงานให้ได้ตามทิศทางที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ

Specific Plan เป็นแผนที่กำหนดความต้องการหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงมาก เช่น จะต้องเพิ่มนักเรียนขึ้นจากปีที่แล้วอีก 30% และลดรายจ่ายในการปฏิบัติงานลง 5% เป็นต้น

Directional Plan เป็นแผนที่กำหนดเพียงทิศทาง ความต้องการในการปฏิบัติงานไว้อย่างกว้างๆ แผนประเภทนี้ อาจจะเทียบเคียงได้กับแผนประเภท Strategic Plan (เอกสาร กีสุขพันธ์, 2538 : 40 - 43)

4.3.7 ปัจจัยในการวางแผน

1. เหตุผลความจำเป็น

2. ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. ปัจจัยในการบริหาร เช่น 3'M
4. ระยะเวลา
5. อำนาจหน้าที่ต้องได้รับอำนาจหรือมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และความสนับสนุน
6. การจัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษร

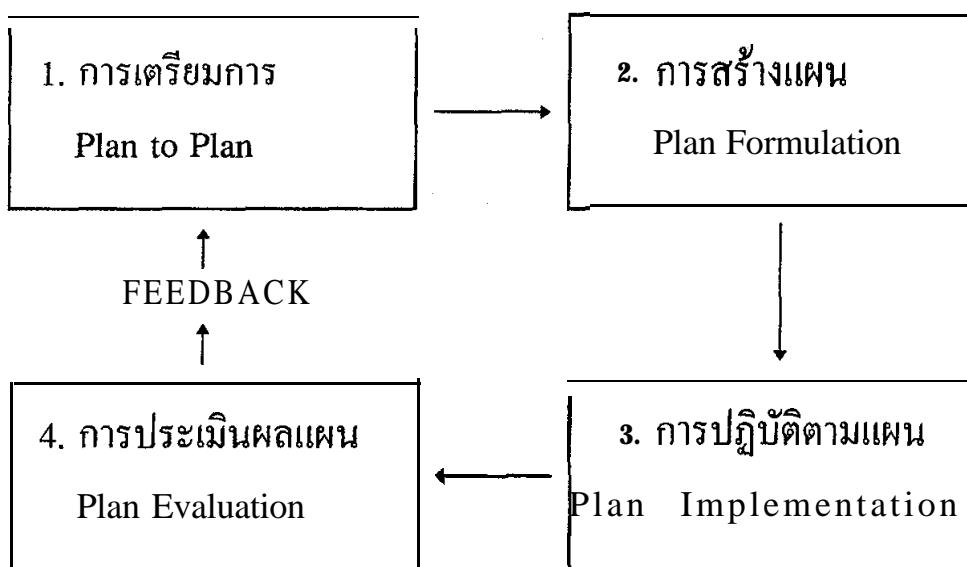
4.3.8 ขั้นตอนในการวางแผน

1. มีความจำเป็นและต้องมีนโยบายแน่นอน
2. สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้
3. จัดทำเค้าโครงของแผนอย่างกว้างๆ ค่าใช้จ่าย ผลที่จะได้รับ เพื่อกำหนดขอบเขตของแผนได้ถูกต้อง
4. เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจเพื่อรับหลักการ
5. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนให้ชัดเจน
6. กำหนดรายละเอียดของแผน แบ่งเป็น แผนใหญ่ ย่อย ทางเลือก การควบคุม
7. กำหนดวิธีประสานงาน และความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. ประมวลข้อมูลที่จำเป็นต้องการวางแผน เพื่อหาอุปทานและวิธีการปฏิบัติการที่เหมาะสม
9. วิเคราะห์และเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน
10. พิจารณาการจัดทำแผนขั้นต้น เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์
11. ทดสอบส่วนประกอบต่างๆ ของแผนเพื่อพิจารณาแก้ไขส่วนที่ไม่เหมาะสมให้เรียบร้อย

12. เตรียมการขึ้นสุดท้ายในการจัดทำแผนที่สมบูรณ์ พร้อมทั้งรายละเอียดและข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน
13. ปรับปรุง หลังทดสอบแผน เพื่อความแน่นอน เป็นเสร็จ

4.3.9 กระบวนการวางแผน

กระบวนการในการวางแผนสามารถแสดงด้วยแผนภูมิดังนี้



จากแผนภูมิข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

1. การเตรียมการ หมายถึงการเตรียมการก่อนวางแผน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้
 - (1) นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร
 - (2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความพร้อมในการทำงาน
 - (3) วัตถุประสงค์ และความต้องการสอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรหรือไม่
 - (4) สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และโอกาสอื่นๆ ที่มานักน้อยเพียงใด

(5) ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

(6) ข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผน มีใครบ้าง

2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ดีเจน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

(1) มาตรฐาน หรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ

(2) มีทางเลือก หรือกิจกรรมอะไรมีบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ

(3) อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น และวิธีการแก้ไขอุปสรรค หรือข้อจำกัดนั้นๆ

(4) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือก หรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุด และเหมาะสมกับสถานการณ์

(5) กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

(6) ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

(7) เก็บเป็นแผนให้ดีเจน โดยมีการกำหนดว่าช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุด และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

(1) กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติ และความคุมงานในแต่ละส่วน

(2) ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ

(3) จัดสรรทรัพยากรสนับสนุน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

(4) กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

(5) การนิเทศงาน (Supervision) ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

(6) การควบคุม กำกับ และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งอาจจะใช้เทคนิค PPBS , PERT/CPM หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุมก็ได้

4. การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผล การปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแผนนี้ เป็นการประเมินเพื่อ FEEDBACK กลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผน นั่นเอง สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีดังนี้

- (1) ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด
- (2) ปัญหา และอุปสรรคที่พบ
- (3) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน
- (4) สมควรที่จะมีการทบทวนแผน ปรับแผนหรือไม่

การกำหนดเป้าหมายต้อง SMART

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผนการปฏิบัติการ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะจะเป็นตัวกำกับทิศทางการทำงาน และกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ วิธีการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ดีใช้หลัก SMART ดังนี้

Specific มีความชัดเจนเข้าใจง่าย

Measurable สามารถวัดผลได้

Agreement มีความเห็นร่วมกัน รับรู้และเข้าใจตรงกัน

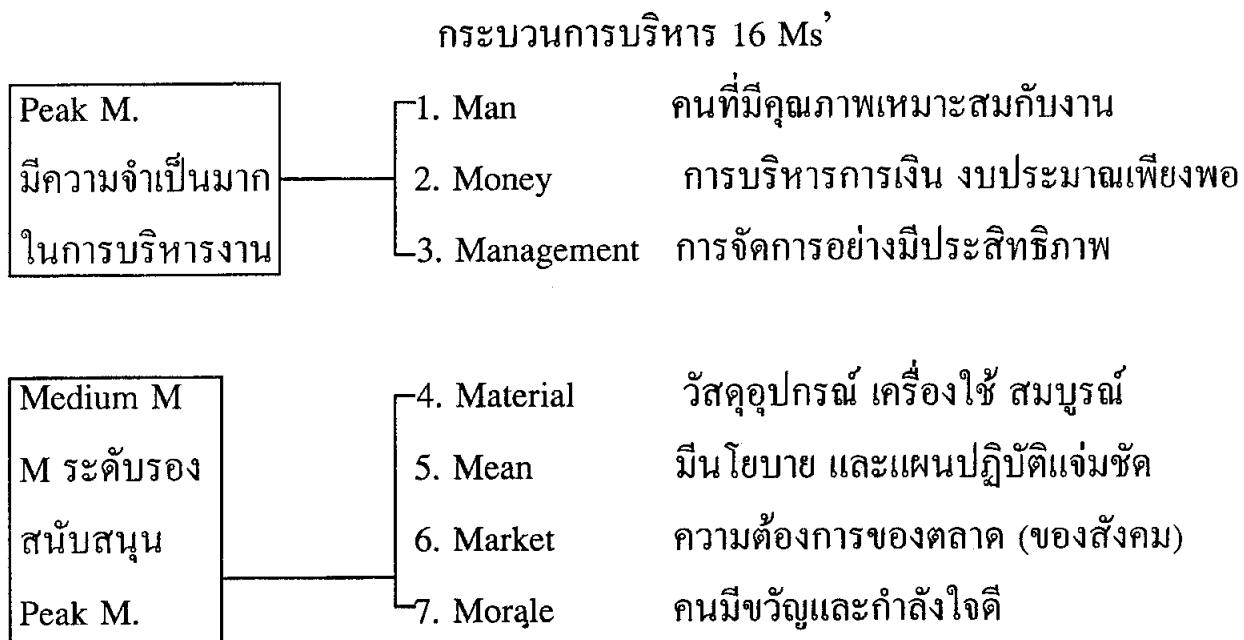
Realistic มีความเป็นไปได้ ปฏิบัติได้

Time frame มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และแน่นอน (เอกสาร
กีสุขพันธ์, 2538 : 37)

14. เสนอขอความเห็นชอบอีกครั้งต่อผู้มีอำนาจก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน

4.4 ทรัพยากรบริหารการศึกษา

ผู้บริหารนักจากจะคำนึงถึงเรื่องต่างๆ แล้ว ผู้บริหารยังจะต้องใช้ทักษะและปัจจัย ตลอดจนเทคนิคต่างๆ เพื่อให้การดำเนินกิจการในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย ผู้บริหารอาจจะต้องให้หลักปัจจัย 4 Ms' ได้ Man, Money, Material และ Management หรือ 6Ms' คือ เพิ่มจาก 4 Ms' คือ Minute และ Morale แต่ปัจจุบันมีผู้คิดจะเอยดไปจนถึงปัจจัยในการบริหาร มี 16 Ms (หรือเพื่อให้จำง่ายเรียก Ms 16) คือ



Basement M. M ระดับพื้นฐาน ช่วยการปฏิบัติงาน ได้เป็นปีกแผ่น มั่นคง สะดวก รวดเร็ว	8. Machine มีเครื่องทุ่นแรงในการปฏิบัติงาน 9. Method กำหนดวิธี และแนวปฏิบัติงานชัดเจน 10. Motivation การจูงใจคนให้ทำงาน 11. Merit การปกคล้องบังคับบัญชาโดยระบบ คุณธรรม 12. Mobilization สามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานได้ สะดวก 13. Maturity มีความอาวุโสในการทำงาน สุขุม คัมภีรภูพ 14. Mind มีจิตใจแnanรักและเสียสละให้แก่ งาน 15. Message มีการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานดี 16. Measure มีการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน
--	--

อย่างไรก็ตามการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะ “ผู้นำบริหาร” ปัจจุบันนี้
 ต้องได้ให้ความสำคัญมากขึ้น คือ เน้นคุณภาพที่สูงขึ้น และการฝึกอบรมด้าน²
 การบริหารการศึกษา (ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งต้องเข้าโรงเรียนผู้บริหาร เป็นต้น)

โดยเอาระบบการบริหารการศึกษามาเปรียบเทียบกับการบริหารอย่างอื่น
 ที่ใช้ 4'P ก็จะพบว่า

1. ความมุ่งหมาย (Purpose)

(1) ด้านการศึกษาเป็น Non-Profit Organization คือองค์กรที่ไม่หวัง
 กำไร

(2) มุ่งให้คนเจริญองอกงาม (Growth) ดูจากเด็กที่จบออกไป (output) มีคุณภาพ

2. บุคคล (People)

(1) ในการบริหารการศึกษา บุคคลในระบบเราต้องการคนที่มีคุณลักษณะ ลักษณะนิสัย ทัศนคติ แตกต่างจากอาชีพอื่น ที่จะเข้ามาริหารการศึกษา ตั้งแต่สอน, ทำกิจกรรม

(2) ผู้เข้ารับบริหาร (นักเรียน) เป็นผู้ที่ยังไม่มีรายได้ ยังไม่อาชีพ

3. กระบวนการ (Process) หน่วยงานทางการศึกษามีวิธีดำเนินการหรือกระบวนการ การจัดบริหาร โรงเรียน การถ่ายทอดความรู้ การใช้สื่อ จิตวิทยา การวัดผล ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานอื่นอาจนำไปใช้ได้

4. ผลิตผล (Product) ใน การศึกษา เอาจเด็กเข้ากระบวนการออกแบบเป็นเด็ก (คน) ที่มีคุณลักษณะดี มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ