

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกระบวนการบริหาร งานของตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดยะลา ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นฐานในการวิจัยโดยศึกษาประเด็นต่างๆดังนี้

- 2.1 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้
  - 2.1.1 พัฒนาการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
  - 2.1.2 สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
  - 2.1.3 ขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.2 การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.2.1 ความหมายของการบริหาร
  - 2.2.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.2.3 กระบวนการบริหารงานสถานศึกษา
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1.โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้

##### 2.1.1 พัฒนาการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่มีประวัติในการจัดการศึกษามาอย่างยาวนานซึ่งความเข้าใจเดิมของนักวิชาการและประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็คือสถาบันดังกล่าวได้พัฒนาและแปรสภาพมาจากปอเนาะดั้งเดิม แต่จากการศึกษาเชิงลึกพบว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนั้นพัฒนามาจาก “ปอเนาะแนวมัคฺรอะฮะฮ์” ทั้งนี้เพราะปอเนาะแนวดังกล่าวเป็นระบบโรงเรียนอยู่แล้วดังนั้นการปรับเปลี่ยนสู่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงไม่มีอุปสรรคมากนัก สถาบันการศึกษาทั้งสองระบบคือแบบปอเนาะดั้งเดิมคือจะสอนในรูปแบบฮาลาเกาะฮ์เป็นการสอนในรูปแบบรายล้อมวงเพียงอย่างเดียว ในส่วนของปอเนาะแบบมัคฺรอะฮะฮ์นั้นจะมีลักษณะสถานศึกษาที่มีชั้นเรียนที่ชัดเจนและมีระบบระบบคล้ายกับโรงเรียน แต่การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบฮาลาเกาะฮ์ยังคงมีอยู่เช่นเดียวกัน เมื่อปอเนาะทั้งสองระบบได้ทำการจดทะเบียนปอเนาะ สถาบันปอเนาะในแบบดั้งเดิมก็ยังคงรักษาความเป็นปอเนาะในแบบดั้งเดิมต่อไปแต่ปอเนาะในแบบมัคฺรอะฮะฮ์นั้น ได้มีการพัฒนาจนกลายเป็น

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อย่างไรก็ตามยังมีปอเนาะแนวมัคฺรอะฮ์ฮะอ์ฮ์บางโรงที่ไม่ยอมรับหลักสูตรควบคุมและคงสภาพความเป็นระบบมัคฺรอะฮ์ฮะอ์ฮ์ไว้ในกฎหมายสถานศึกษาโรงเรียนประเภทนี้ก็คือโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเพียงอย่างเดียว ดังนั้นทำให้พอที่จะสรุปได้ว่าในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสถาบันการศึกษาที่มีการจัดการศึกษาเกี่ยวกับศาสนาอิสลามโดยเอกชนอย่างน้อยมี 3 รูปแบบด้วยกัน คือ สถาบันการศึกษาปอเนาะ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (เรียนศาสนาควบคุมสามัญ) และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาเพียงอย่างเดียว(อิบรอฮีม ฌรงค์รักษาเขตและนุมาน หะยีมะแซ, 2553 : 131)

ตามข้อมูลเดิมและความเข้าใจเดิมนั้น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในรูปแบบที่มีการจัดการศึกษาศาสนาควบคุมสามัญในระยะแรกจะเรียกว่าโรงเรียนราษฎร์ ถือกำเนิดครั้งแรกราวปีพ.ศ.2504 โดยการแปรสภาพมาจากสถาบันการศึกษาปอเนาะ (อิบรอฮีม ฌรงค์รักษาเขตและนุมาน หะยีมะแซ, 2553 : 135) สำหรับสาเหตุที่ปอเนาะยอมเปลี่ยนเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามก็เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับทางราชการ เมื่อทางการให้โอกาสในการจดทะเบียนเป็นไปตามความสมัครใจมิได้เป็นการบังคับ และทางราชการไม่มีการบังคับในการสอนวิชาศาสนาในปอเนาะ นอกจากนี้ทางราชการได้ให้การสนับสนุนทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาให้แก่ปอเนาะที่จดทะเบียน หลังจากปอเนาะได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแล้ว หลักสูตรของปอเนาะเดิมซึ่งไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้ถูกพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษร หลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้แก่หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ.2504 หลักสูตรอิสลามศึกษาพ.ศ.2513 หลักสูตรอิสลามศึกษาพ.ศ.2523หลักสูตรอิสลามศึกษาพ.ศ. 2535หลักสูตรอิสลามศึกษาพ.ศ. 2540หลักสูตรอิสลามศึกษาพ.ศ.2546 (อิบรอฮีม ฌรงค์รักษาเขต, 2549 : 65-66)

### 2.1.2 สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนให้แก่เยาวชนที่นับถือศาสนาอิสลามให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญา ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้แก่ สงขลา ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสตูล โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถานศึกษาที่แปรสภาพมาจากโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามซึ่งส่วนใหญ่เคยเป็นปอเนาะแปรสภาพตามนโยบายของรัฐ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือวิชาสามัญ และวิชาศาสนา มีสำนักงานการการศึกษาเอกชนเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับโรงเรียนให้มีคุณภาพทัดเทียมกับสถานศึกษาของรัฐโดยการดำเนินการจัดการศึกษาทั้งหมดให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.

2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 สำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชนถือว่าเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 14 ดังนี้

- 1) รับผิดชอบงานธุรการ และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ
- 2) เสนอแนะนโยบายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาเอกชน
- 4) รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน
- 5) ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตราที่ คณะกรรมการกำหนดตามมาตรา 13 (4)
- 6) เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมายการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีการจัดการศึกษาเอกชนที่มีความหลากหลาย การที่สำนักงานการศึกษาเอกชนไม่มีหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่ดูแลโรงเรียนเอกชนโดยตรง แม้ตามเจตนารมณ์ของพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติจะได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดูแลบูรณาการการศึกษาทั้งรัฐและเอกชนในพื้นที่ แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมียุทธศาสตร์ด้าน โดยเฉพาะการดูแลส่งเสริม สนับสนุน โรงเรียนในสังกัดสพฐ. ซึ่งมีจำนวนมากอยู่แล้ว จึงไม่สามารถดูแลการศึกษาเอกชนได้อย่างทั่วถึงส่งผลให้โรงเรียนเอกชนทั่วไป โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สถานศึกษาปอเนาะ และศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด(ตาดีกา) ขาดการดูแลให้คำแนะนำช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเพียงพอและทันเหตุการณ์ จึงทำให้คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2552 ได้มีมติเห็นชอบให้จัดตั้งสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดใน 5 จังหวัดได้แก่ ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา และสตูล และจัดตั้งสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) และ 4 อำเภอในจังหวัดสงขลา (จะนะ เทพานาทวี และสะบ้าย้อย) รวม 37 อำเภอ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552 :15-16) การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนส่วนภูมิภาคดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชนมาตรา 15 คือ “เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน ในจังหวัดหนึ่งนอกจากกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้มีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนเป็นส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตใดเขตหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนที่อยู่ในจังหวัดนั้น สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาใดในจังหวัดสมควรมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และจังหวัดที่

ถือว่าเป็นเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานครตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด  
 ในกรณีที่ยังขาดใดมีความจำเป็นต้องมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา  
 มากกว่าหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษาให้กระทำได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ ทั้งนี้โดย  
 คำนึงถึงความสะดวก การประหยัด และความเป็นเอกภาพของนโยบายการศึกษาเอกชน ” ซึ่ง  
 บทบาทของสำนักงานการการศึกษาเอกชนในแต่ละจังหวัดและแต่ละอำเภอนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบ  
 หลักดูแลอำนวยความสะดวก รวมทั้งนิเทศการเรียนการสอนได้อย่างทั่วถึง สม่าเสมอ มี  
 ประสิทธิภาพและกำหนดอัตรากำลังรับผิดชอบงานการศึกษาเอกชน การศึกษานอกระบบ และ  
 การศึกษาตามอัธยาศัย ให้สอดคล้องกับปริมาณงานและคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ : ออนไลน์)

การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาโดยส่วนใหญ่จะเป็น  
 ลักษณะ 1 โรงเรียน 2 หลักสูตรคือ จะมีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรแกนกลาง  
 พุทธศักราช 2551 ซึ่งเป็นหลักสูตรรายวิชาสามัญเหมือนโรงเรียนของรัฐโดยทั่วไปประกอบด้วย 8  
 กลุ่มสาระวิชาคือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษา  
 และพลศึกษา การงานอาชีพและเทคโนโลยี ศิลปะภาษาต่างประเทศ และอีกหลักสูตรคือ หลักสูตร  
 อิสลามศึกษาพุทธศักราช 2546 ส่วนหลักสูตรอิสลามศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน 2551 เป็นหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศให้ใช้กับโรงเรียนของรัฐที่สังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เท่านั้น หลักสูตรอิสลามศึกษาจะแบ่ง  
 ออกเป็นสาระวิชาเช่นเดียวกับหลักสูตรรายวิชาสามัญ ประกอบด้วยรายวิชาสำคัญที่ผู้ที่นับถือ  
 ศาสนาอิสลามจำเป็นต้องเรียนรู้ซึ่งรายวิชาต่างๆเหล่านี้จะมีชื่อเฉพาะเป็นภาษาอาหรับนี้ได้แก่  
 รายวิชาอัลฟิฮ์ อัลฮาดิษ อัลตัฟซีร อัลอากิดะห์ อัตตารีค อัลอัคราก อัลมลาฮู และอัลอารอบียะห์  
 รายวิชาต่างๆเหล่านี้จะมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับหลักการปฏิบัติ หลักศรัทธาในอิสลาม วิทยาศาสตร์  
 ดา อรรถาธิบายคำภีร์อัลกุรอาน และรายวิชาภาษาอาหรับและมลาฮู ถึงแม้ว่าโรงเรียนเอกชนสอน  
 ศาสนาอิสลามจะเป็นที่นิยมของประชาชนในพื้นที่โดยเฉพาะ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา แต่  
 การจัดการศึกษาในภาพรวมยังมีคุณภาพต่ำกว่าโรงเรียนของภาครัฐ(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2550  
 :160) ดังนั้นหน่วยงานของรัฐจึงได้มีการหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาของเอกชน  
 ให้ดีขึ้นโดยกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ  
 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (พ.ศ. 2552-2555) ขึ้นมา ซึ่งส่วนหนึ่งของแผน คือ บรรจุครูสายสามัญเข้า  
 ไปช่วยสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาควบคู่สามัญ และโรงเรียนเอกชนสอนศานานอกระบบ  
 มีเป้าหมายเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชนทุกระดับและประเภท เพื่อสร้างความเป็น  
 เลิศทางวิชาการ นอกจากนั้นยังมีแผนส่งเสริมการศึกษาอิสลามศึกษาเพื่อจัดการศึกษา  
 อิสลามศึกษาในโรงเรียนเอกชนและของรัฐมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งแผนดังกล่าวมีดังนี้

- 1) ให้สถานศึกษาและศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) ได้รับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรอิสลามศึกษา พร้อมทั้งพัฒนาให้ผู้สอนได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
- 2) สถาบันปอเนาะและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของปอเนาะและของ โต๊ะครู พร้อมทั้งพัฒนาทางกายภาพและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะวิชาชีพ และมีความรู้สายสามัญอย่างน้อยระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
- 3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมการสอนอัลกุรอานที่หลากหลาย เช่น กิรออาตี อิกเราะฮ์ หรือวิธีอื่นๆในศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) สถาบันปอเนาะ และ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
- 4) พัฒนาหลักสูตรการสอนอิสลามศึกษาดังแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษา ให้เป็นเอกภาพไม่ซ้ำซ้อน
- 5) จัดตั้งศูนย์พัฒนาครูและบุคลากรอิสลามศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาบุคลากรด้านอิสลามศึกษา โดยให้สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนอิสลามศึกษาเป็นเครือข่ายในการพัฒนา
- 6) เร่งสร้างระบบการเทียบโอนนักเรียนที่จบการศึกษาระดับอิสลามศึกษาตอนปลายกับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อให้สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้
- 7) จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาอิสลามศึกษา ทั้งระดับเขตตรวจราชการและระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการที่มีความรู้ทางศาสนาอิสลามจากทุกภาคส่วนทำหน้าที่เสนอแนะนโยบาย พัฒนาหลักสูตร วิจัย พัฒนาบุคลากร พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และจัดทำระบบสารสนเทศทางอิสลามศึกษา ตลอดจนนิเทศ ติดตาม และประเมินผลด้านอิสลามศึกษา
- 8) พัฒนาบุคลากรอิสลามศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามศึกษาทุกประเภทเข้าสู่ระบบ การออกใบประกอบวิชาชีพผู้สอนอิสลามศึกษา
- 9) ปรับการอุดหนุนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สถาบันการศึกษาปอเนาะ ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งการอุดหนุนงบประมาณครูและสื่ออุปกรณ์ทางการศึกษา พร้อมทั้งให้เกิดความร่วมมือครูสอนอิสลามศึกษาและครูสอนสายสามัญ กลุ่มสาระขาดแคลนระหว่างสถานศึกษาของรัฐกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสายสามัญและศาสนา

10) จัดระบบเทียบโอนและการสอบเทียบความรู้อิสลามศึกษาทุกระดับเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าศึกษาต่อ

11) พัฒนาระบบนิเทศด้านอิสลามศึกษา และศึกษานิเทศก์ให้มีความรู้ความเข้าใจด้านอิสลามศึกษา

12) พัฒนาระบบสุขภาพในสถาบันศึกษาปอเนาะ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่นให้มีแหล่งน้ำดื่มสะอาด

13) ยกย่องเชิดชูเกียรติโต๊ะครู ผู้สอนอิสลามศึกษาในปอเนาะและสถาบันศึกษาปอเนาะต้นแบบการเรียนการสอนในระดับพื้นที่และระดับชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552:24-26)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนด้วยดีจากรัฐบาลตั้งแต่มีการออกพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ให้โรงเรียนราษฎร์ประเภทต่างๆที่จัดตั้งตามกฎหมายเดิมคือพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 เป็นโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติใหม่นี้ โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามจึงเป็น “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยที่การอุดหนุนจากรัฐบาลประกอบด้วย 1) การเงิน 2) บุคลากร 3) อุปกรณ์การเรียนการสอน 4) วิทยากรสงเคราะห์ และ5) อื่นๆ ในปีงบประมาณ 2547 เพื่อให้เป็นไปตามมติรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาตินั้นได้ กระทรวงได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2547 กำหนดให้สำนักงานบริหารคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามดังต่อไปนี้

- 1) การส่งเสริมและสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านวัสดุและครุภัณฑ์
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านอาคารสถานที่
- 4) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านอื่นๆ

ในปี 2548 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้ประกาศใช้ “ประกาศสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนเป็นบัตรค่าเล่าเรียน พ.ศ. 2548” ระเบียบดังกล่าวกำหนดเกณฑ์ว่าโรงเรียนที่มีสิทธิได้รับการอุดหนุนเป็นบัตรค่าเล่าเรียน (อุดหนุนรายหัว 100%) คือโรงเรียนตามมาตรา 15(1) ที่เปิดสอนวิชาศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญที่มีมูลนิธิหรือมัสยิดเป็นผู้รับใบอนุญาต และที่เป็นโรงเรียนการกุศล รวมทั้งโรงเรียนตามมาตรา 15(3)



**ตาราง 1** การอุดหนุนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนการกุศลและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
ของมัสยิดหรือมูลนิธิ

หน่วย: บาท/คน/ปี

ระดับการศึกษา	ค่าใช้จ่าย พื้นฐาน	เงินเดือนครู	อุดหนุนสมทบ	รวมอัตราการ อุดหนุน
ก่อนประถมศึกษา	600	3,860	4,960	9,420
ประถมศึกษา	1,100	3,860	4,460	9,420
มัธยมศึกษาตอนต้น	1,800	4,825	3,900	10,525
มัธยมศึกษาตอนปลาย	2,700	4,825	3,900	11,425

หมายเหตุ :

1. โรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ได้รับการอุดหนุนเป็นเงิน  
ค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนเฉพาะระดับชั้นอนุบาล 2 และ 3

2. ตารางนี้มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2548

ที่มา: ประกาศสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเรื่อง  
หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนเป็นบัตรค่าเล่าเรียน พ.ศ.  
2548 (2548, 29 ธันวาคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 125 ง. หน้า 57 – 62.

ปัจจุบันอัตราการให้เงินอุดหนุนได้มีการปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามความเหมาะสม  
ของยุคสมัยซึ่งได้ปรับจำนวนเงินให้สูงขึ้นพร้อมกับเพิ่มเงินอุดหนุนสมทบเงินเดือนครูอีก 5% ซึ่ง  
ได้แจ้งไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรการช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียน  
เอกชนเป็นเงินอุดหนุนรายบุคคล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2554 ดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 2** การอุดหนุนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนการกุศลและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
ของมัสยิดหรือมูลนิธิ พ.ศ. 2554

หน่วย: บาท/คน/ปี

ระดับการศึกษา	ค่าใช้จ่าย พื้นฐาน	อุดหนุน สมทบ เงินเดือนครู	อุดหนุนสมทบ เงินเดือนครู เพิ่ม 5%	อุดหนุน สมทบ	รวมอัตรา การ อุดหนุน
ก่อนประถมศึกษา	1,700	4,196	210.00	4,960	11,066.00
ประถมศึกษา	1,900	4,196	210.00	4,460	10,766.00
มัธยมศึกษาตอนต้น	3,500	5,247	262.50	3,900	13,209.50
มัธยมศึกษาตอนปลาย	3,800	5,247	262.50	3,900	13,209.50

ที่มา: ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรการช่วยเหลือ  
นักเรียนในโรงเรียนเอกชนเป็นเงินอุดหนุนรายบุคคล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2554 (2554, 12 ตุลาคม) ราช  
กิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนพิเศษ 121 ง

การให้เงินอุดหนุนนั้นนอกจากจะให้อุดหนุนเงินเดือนแก่ครูสามัญแล้วรัฐบาลยัง  
ได้มีการจัดสรรค่าตอบแทนครูสอนศาสนา ด้วยเนื่องจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมี  
บุคลากรที่เป็นครูสามัญและครูสอนศาสนา ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมครูสอนศาสนาใน  
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15(1) และ (2) สำหรับจำนวนค่าตอบแทนของครูสอน  
ศาสนาเป็นไปตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 การอุดหนุนเป็นค่าตอบแทนครูสอนศาสนาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคุม  
วิชาสามัญมาตรา 15(1)

ที่	จำนวนนักเรียน (คน)	จัดสรรค่าตอบแทนครู สอนศาสนา (คน)	ค่าตอบแทนคนละ/ เดือน(บาท)	รวมเป็นเงิน (บาท)
1	ไม่เกิน 80 คน	2	2,000	4,000
2	81 – 120	3	2,000	6,000
3	121	4	2,000	8,000

ตาราง 4 การอุดหนุนเป็นค่าตอบแทนครูสอนศาสนาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคุม  
วิชาสามัญมาตรา 15(2)

ที่	จำนวนนักเรียน (คน)	จัดสรร ค่าตอบแทนครู สอนศาสนา (คน)	ค่าตอบแทน คนละ/เดือน (บาท)	ค่าบริหาร จัดการโรงเรียน/ เดือน(บาท)	รวมเป็นเงิน (บาท)
1	ไม่เกิน 80 คน	2	2,000	1000	5,000
2	81 – 120	3	2,000	1000	7,000
3	121	4	2,000	1000	9,000

ที่มา: ประกาศสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเรื่อง  
หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข การอุดหนุนเป็นค่าตอบแทน ครูสอนศาสนาในโรงเรียนเอกชน  
สอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15(1) และ (2) และการอุดหนุนเป็นค่าบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน



ศาสนาสถาปัตยกรรม 15(2) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2550. (2551, 18 กุมภาพันธ์). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนพิเศษ 35 ง. หน้า 51

### 2.1.3 ขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ(คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 2546 : 33) บัญญัติให้สถานศึกษานิติบุคคล ดำเนินการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยให้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 งานดังนี้ 1. การบริหารงานวิชาการ 2. การบริหารงานงบประมาณ 3.การบริหารงานบุคคล และ 4. การบริหารทั่วไป งานทั้ง 4 งาน เมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสามารถแบ่งประเภทออกเป็นสองประเภทคือ งานหลัก และงานสนับสนุน ซึ่งแต่ละงานมีแนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบข่ายงานดังนี้

#### 2.1.3.1 การบริหารวิชาการ

แนวคิด งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
- 2) เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
- 3) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้อันสนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ

สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

- 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 ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### 2.1.3.2 การบริหารงบประมาณ

แนวคิดการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2) เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
- 3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมี

ประสิทธิภาพ

ขอบข่ายภารกิจ

- 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ

- 1.1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
- 1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
- 1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ
- 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) การจัดหารายได้และผลประโยชน์
  - 4.4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - 4.5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5) การบริหารการเงิน
  - 5.1) การเบิกเงินจากคลัง
  - 5.2) การรับเงิน
  - 5.3) การเก็บรักษาเงิน
  - 5.4) การจ่ายเงิน
  - 5.5) การนำส่งเงิน
  - 5.6) การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี
- 6) การบริหารบัญชี
  - 6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 6.2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - 6.3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - 7.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

7.2) การจัดหาพัสดุ

7.3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

7.4) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

### 2.1.3.3 การบริหารงานบุคคล

แนวคิดการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นใน ระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
- 4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

### 2.1.3.4 การบริหารทั่วไป

แนวคิดการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร

ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

#### ขอบข่ายและภารกิจ

- 1) การดำเนินงานธุรการ
- 2) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 10) การรับนักเรียน
- 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 18) งานบริการสาธารณะ
- 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากระเบียบการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ได้บัญญัติให้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ดำเนินการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยให้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป งานทั้ง 4 งานนี้ถือเป็นพื้นฐานที่โรงเรียนจะต้องมีการดำเนินการแต่ทั้งนี้โรงเรียนสามารถที่จะแบ่งขอบข่ายงานออกเป็นมากกว่า 4 ด้านขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน เพื่อให้การบริหารจัดการของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานหลัก และเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการทำหน้าที่พัฒนาผู้เรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษา ซึ่งดำเนินงาน ภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงหลักการบริหารงานโรงเรียนที่ดี เนื่องจากผู้บริหารคือผู้นำองค์กรที่จะนำโรงเรียนสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างประสบความสำเร็จ เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการบริหาร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอแยกเป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความหมายของการบริหาร ความหมายของการบริหารสถานศึกษาและกระบวนการบริหารสถานศึกษา

### 2.2.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหารถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้ ำนาจองค์กรที่จะต้องทำให้ดีที่สุดเพื่อให้การดำเนินงานในองค์กร สามารถที่จะ บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นักการศึกษา ต่างๆ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานไว้ ดังนี้



สวัสดี กาญจนสุวรรณ (2542 : 4) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพทุกสถานการณ์

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543 : 31) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึงการจัดการเพื่อให้องค์กรดำเนินการไปได้ด้วยความเรียบร้อย

อภิชา บุญภัทรภานต์ (2551 : 1) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและแผนงาน ตลอดจนการกำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับนโยบายและแผนที่วางไว้

เสนาะ ตีเยาว์ (2544 :1) ให้ความหมายว่า การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคน โดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

George R.Terry (อ้างถึงใน สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, 2550 : 5) การบริหารการจัดการเป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์กร การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ

จากความหมายและแนวคิดที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีศาสตร์และศิลป์ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.2.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน กิจกรรมกรรมต่างๆตลอดจนบุคคลหลายๆฝ่ายในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดของนักการศึกษา ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

กูด (Goodอ้างถึงใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2541 : 5) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามี 2 ความหมาย คือ 1.หมายถึงการอำนวยความสะดวก การควบคุม และการดำเนินกิจกรรมตามภาระหน้าที่ทั้งมวลของโรงเรียน รวมทั้งงานธุรการด้วยลักษณะหน้าที่ทั้งหลายของโรงเรียนนั้น จะต้องคำนึงถึงบันปลายในการศึกษาเป็นหลัก และ 2. หมายถึง การควบคุม การจัดการเรื่องราวต่างๆ ของการบริหารโรงเรียนอันเกี่ยวพันถึงกรรมวิธีทางการสอน เช่นเรื่องเกี่ยวกับครู นักเรียน โครงการสอน กิจกรรมต่างๆ หลักสูตร อุปกรณ์การสอน และการแนะแนว เป็นต้น

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Misskel, 2001 : 170) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้ และพึงปฏิบัติโดยเคร่งครัด

นิพนธ์ กิณางค์ (2541 : 5) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายๆคน ร่วมมือกันพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ค่านิยม ตรงกับความต้องการทางสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลที่พัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

วีระวัฒน์ งอยผาธา (2545 :16) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการ ที่ให้บริการแก่บุคคลที่อยู่ในสถานศึกษา และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยอาศัยทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนตาม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ภารดี อนันต์นาวิ (2551 : 2) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายๆคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆด้านให้มีความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม หรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้นต้องการ ให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบ โรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน.

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2556 : 67) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการ ใช้ความพยายามของมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

สัมมา รชนีชัย (2556 : 94) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการสั่งการ ควบคุม และจัดการ เพื่อใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ ผลผลิตหรือผู้เรียนต้องมีคุณภาพสูงสุด และบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

จากความหมายและแนวคิดที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การที่บุคคลหลายๆคนทั้งในและนอก สถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ให้ความร่วมมือ ในการให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยอาศัยหลักการบริหารและทรัพยากรต่างๆที่มีความจำเป็น

### 2.2.3 กระบวนการบริหารงานสถานศึกษา

กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องนำไปใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษานั้น เป็นกระบวนการที่ประยุกต์จากกระบวนการ

บริหารเพื่อมาใช้ในวงการศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษากระบวนการบริหารของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 18) สรุปกระบวนการบริหารการศึกษาออกมาเป็น 5 ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)

สัมมา รชนีธย์ (2556 : 38) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1) การวางแผน เป็นกระบวนการในการเตรียมการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การจัดองค์การ คือการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดระเบียบระเบียบ แผน และสายการบังคับบัญชา ในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) การจัดบุคลากร คือการจัดดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มศักยภาพโดยใช้หลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

4) การอำนวยการ คือการบังคับบัญชา หรือการสั่งการ การกระตุ้น หรือการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

5) การควบคุม คือ กระบวนการตรวจสอบติดตามการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ขององค์กร

เสนาะ ดิเียว (2551: 13) ได้กล่าวสรุปกระบวนการบริหารสามารถแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ด้วยกันดังนี้

1) การวางแผน คือการกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไรและจะมีวิธีการอย่างไรให้บรรลุซึ่งเป้าหมายนั้น

2) การจัดองค์การ คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามที่แผนกำหนดไว้

3) การนำ คือ กระบวนการกระตุ้นหรือส่งเสริมคนให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้

4) การควบคุม คือการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานและแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย

เซียร์ส (Sears.อ้างถึงใน อีสริย์ ปานงาม, 2546 :12) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารว่ากระบวนการบริหารมี 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแผนงานไว้ล่วงหน้า
- 2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดเจน
- 3) การสั่งการ(Directing)เป็นการพิจารณาเพื่อสั่งการและมอบหมายงานให้  
ผู้ร่วมงาน
- 4) การประสานงาน (Coordination) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน

คูทซ์และโอ คอนเนลล์ ( Koontz and O'Donnell. อ้างถึงใน สัมมา รชนีชัย, 2556 : 41) กล่าวว่ากระบวนการบริหารที่ดีผู้บริหารองค์กรต้องมีขั้นตอนการทำงานดังนี้

- 1) การวางแผน ประกอบด้วยกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรและการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
- 2) การจัดองค์กร คือการนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อ  
ดำเนินการ
- 3) การจูงใจ เป็นกระบวนการที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators) (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 :16) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources)
- 3) การกระตุ้นหรือการส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน (Stimulating)
- 4) การประสานงาน (Coordinating)

### 5) การประเมินผล (Evaluating)

ลูเชอร์ กุลลิก และลินคอล์น เออร์วิก (Gulick and Urwick อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555 : 38 – 39) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารไว้ 7 ขั้นตอนเรียกสั้นๆว่า “POSDCORB” ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) คือการกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคตว่าจะทำอะไรบ้างทำอะไรก่อนหลัง รวมถึงการกำหนดวิธีการและงบประมาณที่จะทำให้งานนั้นๆบรรลุเป้าหมายขององค์กรไว้ล่วงหน้าด้วย

2) การจัดองค์กร (Staffing) คือ การจัดระบบต่างๆในองค์กรให้เหมาะสม เช่น จัดระบบโครงสร้างของงานในองค์กรว่าจะแบ่งงานกันอย่างไร มีกี่ฝ่าย อะไรบ้าง หรือจัดระบบการใช้อำนาจในองค์กรกันอย่างไร เป็นต้น

3) การบริหารบุคคล (Staffing) คือการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร นับตั้งแต่การจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน การพัฒนาบุคลากรในระบบเพื่อเพิ่มสมรรถภาพการทำงานให้สูงขึ้น การดูแลควบคุมนิเทศงาน การจ่ายค่าตอบแทน รวมไปถึงการพิจารณาให้บุคลากรออกจากระบบงานด้วย

4) การอำนวยการ (Directing) คือการพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการ แนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินงาน และสั่งการให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5) การประสานงาน (Coordinating) คือการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรฝ่ายต่างๆได้ปฏิบัติงานอย่างประสานสอดคล้อง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน ทั้งนี้ให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6) การเสนอรายงาน (Reporting) การรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานเสนอรายงานความก้าวหน้าและอุปสรรคในการทำงานเป็นระยะๆ เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบตลอดจนหาแนวทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป

7) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) การจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ นับแต่การจัดหางบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ตลอดจนควบคุมงบประมาณ เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างรัดกุม ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

ฟาโยล (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2541 : 11) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารของว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย 5 ด้านคือ

- 1) การวางแผนงาน (To plan) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์อนาคตและการจัดวางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้า
- 2) การจัดหน่วยงาน (To organizing) หมายถึง การเสริมสร้างองค์กรด้านคนและวัสดุสิ่งของ เพื่อการปฏิบัติการตามแผน
- 3) การบังคับบัญชา (To command) หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชาให้คนงานปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 4) การประสานงาน (To coordination) หมายถึง การประสานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย
- 5) การควบคุม (To control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์

จากการศึกษากระบวนการบริหารของนัก วิชาการ ต่างๆทั้งในและต่างประเทศ กระบวนการบริหารการศึกษามีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้ กำหนดกระบวนการ แต่ขั้นตอนของกระบวนการบริหารที่เป็นองค์ประกอบหลักๆจะมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ส่วนที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน และประมวลได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้ คือ 1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการจัดสรรทรัพยากร 3. ด้านการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน 4. ด้านการประสานงานและ 5. ด้านการประเมินผล

ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาทั้ง 5 ด้าน เพราะเป็นกระบวนการที่มีความครอบคลุมในการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

### 2.2.3.1 การวางแผน

ในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆทั้งของภาครัฐและเอกชนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้ผลของการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรต่างๆจะอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการบริหารงานให้ถูกต้อง เพื่อเตรียมแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต แผนการวางแผนจะช่วยให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังใช้



เป็นแนวทางในการจัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของการวางแผน

ปัจจุบันนี้ การวางแผนได้นำมาใช้กันอย่างกว้างขวางในหน่วยงาน และองค์กรทุกระดับการวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะดำเนินการสิ่งหนึ่งสิ่งใดไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบมีเหตุมีผล เพื่อที่จะให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายทัศนะด้วยกันดังนี้

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 6) ให้ความหมายว่าการวางแผน หมายถึง วิธีการตัดสินใจล่วงหน้า เพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดในทางเลือกว่าจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหนอย่างไร มีขั้นตอนดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 94) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แผน (Plan) หรือ วิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และบรรลุความสำเร็จในที่สุด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 3) กล่าวว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

จิรวัดน์ นิเจนตร (2542 :3) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการล่วงหน้าว่าจะทำกิจกรรมหรือดำเนินการอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และวัตถุประสงค์ของการวางแผนก็คือการแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

สัมมา รธนิชย์ (2556 : 41) ได้กล่าวว่าการวางแผน เป็นกระบวนการในการเตรียมการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549 : 3) กล่าวว่า การวางแผน เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารซึ่งเป็นกระบวนการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ และการดำเนินงานใด ๆ นั้น หากมีการวางแผนดีแล้วก็เปรียบเสมือนการดำเนินงานนั้นได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

สมิต สัจฉกร (2550 : 13) กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นการจัดเตรียมเพื่อที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งไว้ล่วงหน้า โดยมีการจัดแบ่งขั้นตอน จัดลำดับขั้นของงานหรือกำหนดวิธีการทำงาน พร้อมกำหนดเวลาที่ต้องการใช้เพื่อการทำงาน และการวางแผนจะทำให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ ( 2550 : 32) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนคือ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทางเลือกของภารกิจ วัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปผลจากการศึกษาความหมายของการวางแผน ได้ประเด็นสำคัญคือการวางแผนเป็นการเตรียมการล่วงหน้าขององค์กร ในการดำเนินงานว่าจะกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานอย่างไรให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบว่าทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด กับใคร และเพื่ออะไร ถ้ามีการวางแผนที่ดีจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 8-9 ) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่าการวางแผนมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามต้องการและเป็นระบบ เช่น ต้องการจะทำอะไรก็ควรจะต้องรู้ว่าผลที่ต้องการจะได้รับคืออะไร แล้วจึงกระทำให้บังเกิดสิ่งนั้นผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องมองเป็นภาพทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการหรือผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และแน่นอนที่สุดผลผลิตนี้จะต้องเป็นประโยชน์ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ อย่างเป็นระบบด้วย

จิรวัดน์ นิเจนตร ( 2542 : 4 - 5 ) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1) การวางแผนเป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคตโดยอาศัยหลักวิชา มีการใช้ตัวเลข ข้อมูล และสถิติต่าง ๆ มาช่วยประกอบการพิจารณา การกระทำตามแผนจึงต้องยึดหลักเหตุผล (Rationality) การตัดสินใจในแต่ละเรื่องและแนวปฏิบัติของแผน จึงมีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์อยู่ด้วยการวางแผนจะช่วยลดอัตราความเสี่ยง และช่วยป้องกันความล้มเหลวได้ดี

ตรงกันข้ามกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือการกระทำตามยถากรรม

2) การวางแผนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ความซ้ำซ้อน หรือความเหลื่อมล้ำของงานเพราะผู้วางแผนสามารถกำหนดขั้นตอนการทำงาน บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ชัดเจน ไม่มีการก้าวท้าวและแย่งงานกันทำ เมื่อทุกฝ่ายเข้าใจภาระหน้าที่ของตน การประสานงานต่าง ๆ ก็เป็นไปด้วยดี ไม่มีการขัดแย้งกัน

3) การวางแผนช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ และไม่ก่อให้เกิดผลทางลบ การวางแผนที่ดีเท่ากับเป็นการควบคุมล่วงหน้า เพราะช่วยให้ผู้นำหรือหัวหน้างานทำงานด้วยความมั่นใจเข้าใจวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติได้ถูกต้อง หากมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น ก็สามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างถูกต้องตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่

4) การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากการกำหนดมาตรการในการใช้ทรัพยากรไว้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีจำกัด ไม่ว่าจะเป็นวัสดุ เครื่องใช้ กำลังคน จำนวนเงิน หรือเครื่องมือต่าง ๆ ต้องมีการกำหนดรายการและวิธีการใช้อย่างรัดกุม

5) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี สามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และปรับใช้สถานการณ์ทั้งบวกและลบ ให้เกิดประโยชน์ต่องานได้

6) การวางแผนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพราะทุกคนมองเห็นเป้าหมายของส่วนรวม และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน การดำเนินงานก็เป็นไปอย่างสะดวกราบรื่นสามารถติดต่อ ประสานงานและร่วมมือกันอย่างมีระบบไม่เกิดความสับสนหรือคับข้องใจ

7). การวางแผนช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง เพราะมีการมอบหมาย และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้บริหารที่ทำงานอย่างไม่มีแผน มักจะต้องรับผิดชอบงานเสียเองแทบทุกอย่างและคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลา

8) การวางแผนช่วยพัฒนาและแก้ปัญหาของหน่วยงานได้อย่างทันการณ์ สามารถเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วยการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ และด้วยสายตาที่ยาวไกล

สมิต สัจฉกร (2550 : 15) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่าดังนี้

1. การวางแผนเป็นการคาดคะเนอนาคตเพื่อรับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความพร้อมในการเผชิญปัญหา
2. การวางแผนเป็นการให้แนวทางในการตัดสินใจ

3. การวางแผนเป็นเครื่องช่วยเหลือในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร และพนักงานที่จะนำไปสู่การทำงานที่ถูกต้องและได้ผล
4. การวางแผนเป็นการป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและการสูญเสียทรัพยากร โดยเปล่าประโยชน์
5. การวางแผนจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
6. การวางแผนเป็นงานที่มีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

ดังนั้นการวางแผนสามารถสรุปความสำคัญได้ดังนี้ การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญอันดับแรกของกระบวนการบริหาร ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะช่วยให้กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน กำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน งานไม่ซ้ำซ้อนสามารถควบคุม กำกับและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ทันทั่วทั้งที่ อีกทั้งยังส่งผลถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดในระยะเวลาที่จำกัด ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### องค์ประกอบของการวางแผน

การวางแผนที่ดีต้องมีองค์ประกอบชัดเจนและมีความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้ผู้ทำแผนและผู้ใช้แผนมีความเข้าใจสามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างสะดวกมีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนไว้ดังนี้

สุรัสวดี ราชกุลชัย ( 2543 : 100 ) ได้จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนไว้ดังนี้คือ

- 1) จุดมุ่งหมาย (End) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยแสดงถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาที่ต้องมีการวางแผนและแสดงถึงประโยชน์ที่ได้รับ
- 2) วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงวิธีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก อาจจะมีหนึ่งหรือหลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (End) ที่กำหนดไว้
- 3) ทรัพยากร (Resource) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากรทางการบริหารที่มักเรียกกันว่า 5 M'S ( Man, Money, Machine, Material, Management )

4) การลงมือปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นตามแผนที่กำหนดไว้ ทางเลือกนั้นต้องประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5) การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะ โดยมีการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้

สมิต รัชฎกร (2550 : 39 – 40) กล่าวถึงองค์ประกอบของแผน ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล (Rationale)
2. วัตถุประสงค์ (Objective)
3. เป้าหมาย (Target)
4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result)
5. การคาดการณ์ (Forecast)
6. วิธีปฏิบัติ (Method) และกลยุทธ์ (Strategy)
7. นโยบายการปฏิบัติตามแผน (Controlling Policy)
8. การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation)
9. งบประมาณ (Budget)
10. โปรแกรมการดำเนินงาน (Program of Work)

สรุปจากการศึกษาองค์ประกอบความสำคัญของแผนที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น มีประเด็นสำคัญดังนี้

- 1) จุดมุ่งหมายการวางแผน ต้องประกอบด้วยสิ่งที่คาดหวังระดับของความสำเร็จ และเวลาที่ต้องการให้สิ่งที่คาดหวังเกิดขึ้น
- 2) วิธีการ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย วิธีการดำเนินการ การปฏิบัติให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้
- 3) ทรัพยากร ได้แก่ บุคคล ภารกิจที่จะกระทำ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ อาคาร สถานที่และงบประมาณในการดำเนินการ
- 4) การนำแผนไปปฏิบัติแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ เกิดผลว่าจะใช้อย่างไร วิธีเตรียมการเพื่อให้การใช้แผนสะดวก ประหยัด และเกิดประโยชน์ที่เหมาะสม

5) การควบคุม เป็นส่วนที่สำคัญเพราะแสดงการตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของแผนมีรายละเอียดของวิธีการควบคุม เครื่องมือในการติดตามประเมินผล และวิธีการแก้ไขปัญหา

#### กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกในการดำเนินงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 57-61) และ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 :143 – 150 )ได้เสนอกระบวนการวางแผนไว้หลายประการ ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อม ความพร้อมในการวางแผนในระยะแรกเริ่มเป็นความพร้อมทางกายภาพ ความพร้อมทางจิตใจและปัญญา ความพร้อมทางองค์กร ความพร้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยที่ต้องการ เช่น ต้องการมีห้องปฏิบัติการวางแผน เครื่องมือที่ต้องใช้ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความพร้อมทางจิตใจ และปัญญาเป็นส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนที่จะต้องมีความกระตือรือร้น และต้องเข้าใจถึงกระบวนการในแต่ละขั้นตอนอย่างแท้จริงนั้นหมายความว่า ผู้ที่จะเข้ามามีบทบาทในการวางแผนจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติทางบทบาทหน้าที่ และผ่านการฝึกอบรมหรือมีความรู้ความสามารถอย่างประจักษ์แล้วสำหรับความพร้อมทางองค์กรที่สำคัญ ได้แก่กลไกในการวางแผนที่เป็นวิधिปฏิบัติหรือบรรทัดฐาน ขององค์กรที่เอื้อต่อการวางแผน

2) การวิเคราะห์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ในการวิเคราะห์ใช้หลักการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อองค์กร คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT – Analysis การพิจารณาสถานการณ์เหล่านี้ ทำให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในสถานภาพ (Status) อย่างไม่ต้องปรับตัวหรือกำหนดทิศทางแบบใดจึงจะเหมาะสมและอยู่รอดได้ หรือในทางตรงกันข้ามหากต้องการไปถึงจุดหมายปลายทางที่แท้จริง ภายใต้อาณัติขององค์กร ซึ่งเผชิญกับโอกาสหรืออุปสรรคที่มีอยู่นั้นจะต้องดำเนินการอย่างไร การวิเคราะห์สถานการณ์ช่วยให้ทราบถึงแนวทางแก้ไข และสร้างให้เกิดความสมเหตุสมผลของแผน

3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมจากปัจจุบันไปยังเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ ดังนั้นในขั้นตอนแรกของการวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางหรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ อาจอยู่



ในรูปของลายลักษณ์อักษรหรือตัวเลขมีการระบุเวลา และลำดับความสำคัญก่อน - หลัง ของ วัตถุประสงค์หลักหรือวัตถุประสงค์รอง

4) การกำหนดทางเลือก ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหา ตรวจสอบทางเลือก และกำหนด ทางเลือกในการปฏิบัติงานที่สมเหตุสมผล เพราะอาจจะพบว่าไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่าทางเลือก ไหนเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด โดยปกติมีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์หรือเทคนิคด้านคณิตศาสตร์มา ช่วยลดจำนวนทางเลือก แต่อาจมีข้อจำกัดเกี่ยวกับทางเลือกในเชิงปฏิบัติซึ่งต้องให้ผู้วางแผนเป็นคน ตัดสินใจโดยทำการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อค้นหาและกำหนดทางเลือกที่มีโอกาสเป็นไปได้มาก ที่สุดโดยสอดคล้องกับสมมติฐานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5) การประเมินทางเลือก เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้วต้องทำการประเมินผล ของแต่ละทางเลือกที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการวางแผนนั้น ผลการประเมินทางเลือกอาจ เกิดขึ้นได้หลายลักษณะ เช่น ทางเลือกที่ 1 ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแต่ใช้เงินลงทุน จำนวน มากกว่าและใช้เวลาในการคืนทุนช้ากว่าในขณะที่ทางเลือกที่ 2 ทำให้ได้รับประโยชน์น้อยกว่าแต่มี อัตราความเสี่ยงต่ำ และทางเลือกที่ 3 มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระยะยาวของ องค์กรมากที่สุด ถ้าวัตถุประสงค์ของแผนและอนาคตขององค์กรมีความชัดเจนแน่นอนการประเมิน ทางเลือกก็ทำได้ง่ายโดยไม่ต้องวิตกกังวล และไม่ต้องเปรียบเทียบทางเลือกในประเด็นต่าง ๆ แต่โลกแห่งความเป็นจริง อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน และเป็นโลกของการแข่งขันที่มีการ เปลี่ยนแปลงเป็นกิจวัตร ดังนั้นการประเมินผลทางเลือกต้องอาศัยวิธีการใหม่ ๆ เช่น เทคโนโลยี สารสนเทศ การประยุกต์จากงานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อช่วยในการพิจารณาตัดสินใจประเมินผล ได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด

6) การเลือกทางเลือก เป็นการยอมรับแผนจากการตัดสินใจและประเมินผลแล้วใน บางกรณีมีการวิเคราะห์และประเมินผล เสนอคำแนะนำให้พิจารณาทางเลือกมากกว่าสองทางเลือก ขึ้นไป ซึ่งผู้บริหารอาจต้องตัดสินใจเลือกใช้หลายทางเลือกมากกว่าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในการ เลือกทางเลือก ต้องคำนึงถึงทรัพยากรทางการบริหารที่ต้องใช้ไปและได้มาว่าคุ้มค่ากันหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่ให้เกิดการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานเป้าหมายที่ระบุอย่างมีนัยสำคัญเกินไป แม้ว่าอาจจะไม่ใช่ ทางเลือกที่ดีที่สุด แต่อาจต้องเลือกทางเลือกที่เหมาะสม มีเหตุผลเพียงพอและใช้ได้ดีที่สุดสำหรับ สถานการณ์ ในขณะนั้น

7) การลงมือปฏิบัติ เมื่อทำการเลือกทางเลือกและตัดสินใจแล้ว เป็นขั้นตอนของ การลงมือปฏิบัติถือเป็นตัวกระตุ้น (Catalyst) ให้ทราบว่าแผนงานจะประสบความสำเร็จหรือบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ เพียงใด แผนที่ถูกนำไปปฏิบัติเรียกว่า กลยุทธ์ (Strategy) และยุทธวิธี

(Tactic) ซึ่งแตกต่างตามขอบเขตและขนาดวิธีการปฏิบัติ เมื่อไรก็ตามที่การปฏิบัติตามแผนเป็นทิศทางโดยตรงมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในอนาคต ถือว่าการลงมือปฏิบัตินั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ ความพยายามในการวางแผนไม่ใช่แค่เพียงเลือกทางที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ต้องเป็นทางเลือกที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 88) ได้กล่าวว่าการวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันถึงการกระทำในอนาคต ขั้นตอนของการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่การหาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดแผนขึ้นมา การวิเคราะห์จะต้องรวมถึงสถานการณ์ในอดีตสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สถานการณ์จะต้องแยกเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สถานการณ์จะทำให้รู้ว่าปัจจัยภายในองค์กรนั้นมีสิ่งใดที่ติดอยู่แล้วและจะส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น สิ่งใดที่เป็นข้อเสียจะได้แก้ไขปรับเปลี่ยนใหม่ ส่วนปัจจัยภายนอกทำให้รู้ว่าวางแผนอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือหาว่าปัจจัยภายนอกดังกล่าวนั้นกระทบต่อการวางแผนอย่างไร

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้ทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายๆวัตถุประสงค์และกำหนดแผนไว้หลายๆแผน ขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากคนหลายๆคน ไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน แน่นอน เฉพาะเจาะจง ค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง จะต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นสอดคล้องกับระบบงานและหน่วยงาน ส่วนแผนคือ การกระทำหรือวิธีการที่ผู้บริหารตั้งใจจะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดจะต้องกำหนดไว้หลายๆแผนแต่ละแผนจะทำให้ได้มเป้าหมายอย่างไร จะใช้ทรัพยากรอย่างไร มีอุปสรรคต้องแก้ไขอย่างไร

3) การประเมินวัตถุประสงค์ การประเมินคือ การหาคูณค่าของวัตถุประสงค์ แต่ละอย่าง และแผนแต่ละแผน แต่ละวัตถุประสงค์และแต่ละแผนย่อมมีทั้งผลดีและผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดีข้อเสียอย่างชัดเจนก็ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือก

4) การเลือกวัตถุประสงค์ หากขั้นการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยากเพราะมีข้อมูลต่างๆพร้อมอยู่แล้ว ตามปกติการเลือกแผนใดแผนหนึ่งมักอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ก็ต้องระวังดุลพินิจโดยอาศัยประสบการณ์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ การตัดสินใจจะต้องกำหนดมาตรการว่าจะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

5) การนำไปใช้ เมื่อเลือกวัตถุประสงค์แล้ว ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ การเลือกแผนที่ดีที่สุดอาจไม่ได้ประโยชน์เลยถ้าการนำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญคือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนและต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและขณะเดียวกันทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้นด้วย การนำไปใช้จึงจะประสบผลตามต้องการ

6) การตรวจสอบและการควบคุม การนำแผนไปใช้มักเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่แน่นอนและเกิดขึ้นเป็นประจำหากไม่มีการตรวจสอบและควบคุมผลงานที่เกิดจริง อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การตรวจสอบและการควบคุมทำให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนล่วงหน้า

สมิต สัจฉกร (2550 : 32) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผนเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ (Plan to Plan) เป็นการเตรียมก่อนการสร้างแผน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่ การตรวจสอบปัจจัยภายในและภายนอก การศึกษา นโยบายและเป้าหมายขององค์การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อที่จะกำหนดกรอบหรือแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด

2. การสร้างแผน (Plan Formulation) เป็นการกำหนดแผนที่ต้องการปฏิบัติขึ้นมาให้ชัดเจน โดยจะต้องมีความรอบคอบและกำหนดมาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อใช้กำหนดว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีการพิจารณาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง และมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้น สิ้นสุดและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) เป็นการนำแผนที่สร้างขึ้นสู่การปฏิบัติเป็นขั้นที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมีการวางแผนอย่างถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ แต่ถ้าไม่มีการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติแผนนั้นก็ไม่มีคามหมายและไม่มีประโยชน์แต่อย่างใด

4. การประเมินผลแผน (Plan Evaluation) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลเป็นการควบคุมภายหลังการปฏิบัติตามแผนแล้ว การประเมินผลแผนนี้เป็นการประเมินเพื่อ Feedback กลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง

จากการศึกษากระบวนการวางแผนสามารถสรุปขั้นตอนสำคัญได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมการ โดยแต่งตั้งบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องในการวางแผนซึ่งจะต้องพยายามให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด และจะต้องมีการ

จัดหาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนคือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกหรือที่เรียกว่า SWOT

2. การสร้างแผน มีการกำหนดและเลือกวัตถุประสงค์ตลอดจนกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติขึ้นมาให้ชัดเจน โดยจะต้องมีความรอบคอบและกำหนดมาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ และมีการกำหนดช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน

3. การนำแผนไปใช้ ในการนำแผนไปใช้นั้นผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจแผนอย่างชัดเจนและจะต้องมีทรัพยากรเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานตามแผนนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ประเมินการใช้แผน เป็นการติดตามการใช้แผนว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่องค์กรได้วางไว้หรือไม่ และเพื่อเป็นการปรับปรุงแผนให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

#### ปรัชญาการวางแผนในอิสลาม

การดำเนินงานในอิสลามมุ่งเน้นการทำงานที่เป็นไปตามแนวทางที่สอดคล้องกับอัลกุรอานและแบบอย่างของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ซึ่งแนวทางจากสองแหล่งนี้มีความครอบคลุมทุกกระบวนการของการดำรงชีวิตของคนทุกคนไม่ว่าเขาจะดำรงตำแหน่งในบทบาทหน้าที่อะไรก็ตาม สำหรับการดำเนินงานขององค์กร อิสลามได้มีแบบอย่างของแนวทางในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการทำงานที่มีระเบียบแบบแผน อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสดังนี้

﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانْتَهُم بُنِينَ﴾

(الصَّف : 4)

ความว่า “แท้จริง อัลลอฮ์ ทรงรักบรรดาผู้ที่ต่อสู้ในทางของพระองค์เป็นแถวเดียวกัน ประหนึ่งพวกเขาเป็นอาคารที่ยึดมั่นแข็งแรง” (ศอฟ: 4)

จากบางส่วนของอายะฮข้างต้นคำว่า “صَفًا” ซึ่งมีความหมายว่าเป็นแถว จากความหมายนี้ได้บ่งชี้ถึงการพยายามให้มีการวางแผนที่ดีและดำเนินการอย่างตามแผนอย่างระมัดระวังและให้มีประสิทธิภาพ

และอีกหนึ่งอายะฮ์ที่ชี้ว่าอิสลามส่งเสริมให้มีการวางแผนดังนี้

﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (الحشر: 18)

ความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ยพวกเจ้าจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด และทุกชีวิตจงพิจารณาว่าอะไรบ้างที่ตนได้เตรียมไว้สำหรับพรุ่งนี้ (วันกิยามะฮ์) และจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ นั้นทรงรู้ดียิ่งในสิ่งที่พวกเจ้ากระทำ” (อัลหัชร์:18)

จากอายะฮ์ข้างต้นส่งเสริมให้มนุษย์ทุกคนเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับวันข้างหน้าบ้าง บอกให้ทุกคนจะต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อที่จะได้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นสำหรับองค์กรที่ต้องการให้บรรลุซึ่งเป้าหมายในวันข้างหน้าหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดก็จำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการที่ดีการเตรียมการขั้นแรกนั้นก็คือการวางแผนนั่นเอง

การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งแผนที่ดินนั้นไม่สามารถที่จะทำการได้เพียงลำพังโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งการวางแผนจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลหลายๆคนมาร่วมกันวางแผนซึ่งสอดคล้องกับพระดำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ ที่เกี่ยวข้องกับหลักการชูรอ (Shura) อัลกุรอานได้กล่าวไว้ว่า บรรดาผู้ศรัทธาผู้ที่จะได้รับผลตอบแทนในวันสิ้นโลกคือบรรดาผู้ซึ่งได้ดำเนินกิจการงานของพวกเขาโดยผ่านกระบวนการปรึกษาหารือหรือชูรอ

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ  
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (الشورى: 38)

ความว่า “และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรงละหมาด และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขาและเขาบริจาคสิ่งที่เราได้ให้เครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา” (อัลชูรอ : 38)

และอีกหนึ่งอายะฮ์ที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสให้มุสลิมทุกคนให้มีการปรึกษาหารือ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ  
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (ال عمران :

(159)

ความว่า “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า(มุฮัมมัด) จึงได้สุภาพ  
อ่อนโยนแก่พวกเขา และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤติหยาบช้า และมีใจแข็ง  
กระด้างแล้วไซร้ แน่نونพวกเขาที่ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบ ๆ เจ้ากันแล้ว  
ดังนั้นจงอภัยให้แก่พวกเขาเถิด และจงขออภัยให้แก่พวกเขาด้วย และจง  
ปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จง  
มอบหมายแต่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย ” (อา  
ลาอิมรอน : 159)

จากบางส่วนของอายะฮ์นี้ได้กล่าวถึงการปรึกษาหารือระหว่างกันในการที่จะต้องมีการ  
การดำเนินงานใดๆหรือหาทางออกในการแก้ปัญหาที่ประสบอยู่เพื่อที่จะได้แผนในกาดำเนินงานที่  
ดีและเหมาะสมที่สุด แต่ทั้งนี้แผนหรือวิธีการที่เข้าร่วมหารือกันนั้นจะทำให้งานจะสำเร็จหรือไม่ควรที่  
จะต้องมอบหมายกับอัลลอฮ์ ﷻ ซึ่งแนวทางนี้เป็นแนวทางที่อิสลามส่งเสริมให้ปฏิบัติ

อิสลามยึดถือหลักการเฉพาะในการกำหนดแผนงาน การศึกษา การประชุมหารือ  
กับผู้เชี่ยวชาญและการอ้างอิงถึงบุคคลที่มีความสามารถสูงเป็นพื้นฐานสำคัญซึ่งสอดคล้องกับพระ  
คำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ

﴿...فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (النحل : 43)

ความว่า “...ดังนั้น พวกเจ้าจงถามบรรดาผู้รู้ หากพวกเจ้าไม่รู้” (อันนะหฺล : 43)



ในการวางแผนของอิสลามผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการที่แผนจะสำเร็จได้นั้นมีกระบวนการสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำก็คือการขอความช่วยเหลือจากอัลลอฮ์ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นล้วนเกิดขึ้นด้วยพระประสงค์ของพระองค์ (Jubran Saleh, 2551 : 109) ซึ่งอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (ال عمران : 159)

ความว่า “และจงปรึกษารหัสกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้ มอบหมายทั้งหลาย” (อาลาอิมรอน : 159)

จากอายะฮ์อัลกุรอานที่กล่าวถึงการดำเนินงานของประชาชาติอิสลามจะไม่ทำอย่าง กะทันหันโดยปราศจากกฎเกณฑ์ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นด้วยการวางแผนการ ดำเนินงาน ซึ่งทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม มีการศึกษาหาความรู้และปรึกษาจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องของการวางแผน ด้วยความประสงค์ของอัลลอฮ์ ﷻ จะทำให้แผนที่ทำนั้นมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้งาน โครงการหนึ่งสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้อย่างง่ายดาย ตลอดจนเขา จะได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ ในวันโลกหน้าเนื่องจากแนวทางการดำเนินงานของเขา อยู่บนพื้นฐานของหลักการอิสลาม

### 2.2.3.2. การจัดสรรทรัพยากร

การจัดสรรทรัพยากรเป็นกระบวนการแสวงหาและใช้ทรัพยากรในการบริหาร ซึ่ง ได้แก่คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ โดย อาศัยหลักการวางแผน การจัดสรรทรัพยากรจึงเป็นการหาวิธีที่เหมาะสมในการจัดทรัพยากรการบริหารแก่หน่วยงาน เช่น การจัดงบประมาณ การกำหนดอัตราตำแหน่งหน้าที่การงาน การแสวงหา เครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีความจำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ทรัพยากรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจกรรมทุกๆด้านขององค์กร หากองค์กรมีทรัพยากรเพียงพอและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ ทั้งยังมีการบริหารจัดการที่ดีก็จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้น

ลู่ทางไปด้วยดีและมีคุณภาพ (พรรณอร อุชุกภาพ , 2556 : 2) สำหรับโรงเรียนทรัพยากรที่มีความจำเป็นคือทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่ง พรรณอร อุชุกภาพ ( 2556 : 1) ได้สรุปความหมายของทรัพยากรทางการศึกษา คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่นำมาใช้เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้แก่ ความรู้ คน เงิน วัสดุ เวลา เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร อาคารสถานที่ โบราณวัตถุ และแหล่งการเรียนรู้ โดยการใช้เวลาและเทคนิคการบริการงานจึงจะช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆในการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์

#### ความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา

ทรัพยากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจกรรม ต่างๆของโรงเรียน หากโรงเรียนมีทรัพยากรที่เพียงพอและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพทั้งยังมีการบริหารจัดการที่ดี ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของ โรงเรียน นั้นสำเร็จ ลู่ทางไปด้วยดีและมีคุณภาพ ซึ่ง Bender และ Cambo-Contreras (อ้างถึงใน พรรณอร อุชุกภาพ , 2556 : 2) กล่าวถึงความสำคัญทรัพยากรทางการศึกษาดังนี้

1. ช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ช่วยพัฒนาแนวคิดผู้เรียนในระดับสูงขึ้นและผู้เรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้การบริหารงานของสถานศึกษา สามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมของอาคารสถานที่ บุคลากร แหล่งการเรียนรู้และคอมพิวเตอร์เพื่อการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารสถานศึกษา
3. เป็นตัวกลางให้ข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการบริหารของสถานศึกษาให้มีความถูกต้องสอดคล้องตามเป้าหมายการจัดการศึกษา
4. ช่วยให้สถานศึกษามีทรัพยากรเพียงพอในการจัดการศึกษา และมีศักยภาพในการจัดการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ช่วยพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้รับบริการมีความมั่นใจและยอมรับการบริหารจัดการของสถานศึกษา

จากความสำคัญดังกล่าวสามารถที่สรุปได้ว่าทรัพยากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษานั้นมีประสิทธิภาพ โดยที่สถานศึกษามีทรัพยากรที่เพียงพอในอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการซึ่งจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา

### หลักการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ จึงจะสัมฤทธิ์ผล เช่น มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การทุ่มเทในการแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาดีเยี่ยมในการให้บริการ ซึ่งหลักการบริหารทรัพยากรทางการศึกษามี 4 ขั้น ดังนี้ (พรรณอร อุชุกภาพ, 2556 : 17)

ขั้นที่ 1 เตรียมแผนงาน (Plan) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และกำหนดคุณลักษณะที่จะใช้ควบคุมลงไปด้วย กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้กำหนดว่า จะทำอะไร ที่ไหน โดยใคร เมื่อไหร่ และด้วยวิธีการใด ได้แก่ 5W 1H ประกอบด้วย (What Where When Who Why and How )

ขั้นที่ 2 ลงมือปฏิบัติตามแผนงาน (Do) ได้แก่

- (1) ทำการศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจวิธีการทำงานในแต่ละครั้ง
- (2) ลงมือปฏิบัติตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้
- (3) เก็บข้อมูลคุณลักษณะและคุณภาพตามวิธีการที่กำหนดไว้แล้ว

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Check) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและประเมินผล ได้แก่ ตรวจสอบดูว่างานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตรวจสอบดูว่าที่วัดได้ และผลการทดสอบตรงตามมาตรฐานหรือไม่ ตรวจสอบว่าลักษณะจำเพาะทางคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่และมีผลเป็นอย่างไร

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ( Action) จากผลการตรวจสอบ พบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นก็องานที่ได้ไม่ต้องเป้าหมายหรือไม่ได้ทำตามแผน ให้ปฏิบัติการแก้ไขตามลักษณะของปัญหาที่ที่ค้นพบ ได้แก่

- (1) ต้องแก้ปัญหาค้นหาสาเหตุ ถ้าผลงานที่ได้รับมีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย
- (2) การพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวน ค้นหาสาเหตุ แล้วทำการป้องกันแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก
- (3) พัฒนาระบบหรือปรับปรุงวิธีการทำงานนั้นๆ

โดยสรุปจะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นการบริหารที่มีความต่อเนื่องตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ การตรวจสอบหรือประเมินสิ่งที่

ได้ปฏิบัติไปและสุดท้ายปรับปรุงแก้ไขให้ดีกว่าเดิม ซึ่งจะ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเกิดประสิทธิผล ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาในทุกๆด้าน

### การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา

ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ( Vision) และมองภาพอนาคตให้ได้ไกลที่สุด มากำหนดกรอบที่มีประสิทธิภาพดังนี้ (พรพนอร์ อุชฎาพ, 2556 : 53 - 54)

1) การวางแผน (Planing) เป็นการนำข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาภายนอก คือด้าน โอกาส ( Opportuniies)ว่ามีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสรรหาทรัพยากรทางการศึกษาและด้านอุปสรรค ( Threats) ว่ามีผลต่อการสรรหาทรัพยากรทางการศึกษาในด้านใด ส่วนสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เป็นการประเมินจุดแข็ง (Strengths) ว่ามีข้อดีหรือข้อเด่นในการสรรหาทรัพยากรทางการศึกษา ในด้านใด ส่วนสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา เป็นการประเมินจุดอ่อน ( Weakness) ว่ามีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงและแก้ไขในการสรรหาทรัพยากรทางการศึกษา จึงมากำหนดจุดมุ่งหมายสำหรับอนาคตและแผนปฏิบัติการ การควบคุมและประเมินผล การใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อการปรับปรุงแผนในรูปแบบของผลลัพธ์ การควบคุมและการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสม

2) การจัดองค์กร (Organizing) การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน นโยบายและเป้าหมาย กฎเกณฑ์และระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อระบุนขอบเขตการสรรหาสรรพยากรทางการศึกษาตามงานที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่ การมอบหมายงาน การจัดโครงสร้างงาน การใช้ทรัพยากรทางการศึกษา และการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา

3) การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์ ได้แก่

3.1) การวางระบบการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) การเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา เช่นการเป็นกรรมการสถานศึกษา การเชิญเข้าประชุมเปิดภาคเรียนร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) เพื่อร่วมวางแผนการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3.3) การจัดตารางการควบคุมและปริมาณผลการการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เพื่ออธิบายมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานให้ได้

4) การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรทางการศึกษา

4.1) ตรวจสอบทรัพยากรทางการศึกษาที่นำมาใช้และจัดหาเพิ่มเติม อย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ ศึกษาลักษณะของทรัพยากรทางการศึกษาที่นำมาใช้ให้เหมาะสม การรักษาให้อยู่ในสภาพที่เหมือนเดิมอยู่เสมอและการขจัดสิ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา

4.2) ส่งเสริมให้บุคลากรและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาทรัพยากรทางการศึกษา

4.3) การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรทางการศึกษา เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การตกแต่ง การซ่อมแซมและต่อเติม

4.4) การตรวจตราทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อให้การใช้ การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรทางการศึกษาเป็นไปตามระเบียบและข้อตกลงร่วมกัน

กระบวนการ จัดสรรทรัพยากรดังกล่าวสามารถที่จะสรุปได้ดังนี้การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผน โดยการนำข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาพิจารณา มีการจัดองค์กร เพื่อระบุนโยบายการสรรหาทรัพยากรทางการศึกษาตามงานที่ต้องปฏิบัติ เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ สถานศึกษาควรใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสุดท้ายสถานศึกษาจะต้องมีการบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อให้ทรัพยากรมีจำนวนเพียงพอและพร้อมต่อการใช้งาน

การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management: HRM)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกๆองค์กรผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะภายในองค์กรโรงเรียน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นครูซึ่งมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้แก่นักเรียนผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องจัดสรรครูให้เพียงพอต่อจำนวนนักเรียนและจะต้องเป็นครูที่มีคุณภาพ ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 77) ได้กล่าวว่าการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คนงาน ( Work Force) เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร

### การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากร มนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญ เพราะการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ชารี มณีศรี (2538 : 134-144) ได้สรุปวิธีการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

1) สร้างทัศนคติต่องานให้ทุกคนมีความหวังมีโอกาสดำเนินงานและกระตือรือร้นในการทำงาน

2) ให้การยอมรับนับถือระหว่างกัน

3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี

4) เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน

5) ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน

6) ตรวจสอบสภาพทั่วไปในการทำงานเพื่อแนวทางแก้ไขปรับปรุง

7) ให้โอกาสครูได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

8) จัดบรรยากาศในที่ทำงานให้ดีและมีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

9) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วม

ในความสำเร็จนั้น

### การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรพิจารณาขั้นตอนต่างๆดังนี้

(สุรพันธ์ นันทแดน

สุวรรณ, 2550 : 64-65)

ขั้นที่ 1 การพิจารณาเป้าหมายและแผนงานขององค์กร คือ การศึกษาและพิจารณาแผนงานที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อจะนำผลของการศึกษามาจัดวางข้อมูลด้านบุคลากรในอนาคต

ขั้นที่ 2 การพิจารณาสถานการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน คือ การสำรวจและการจำแนกตามประเภทต่างๆ เช่นตามลักษณะงาน เพศ อายุ และการศึกษา เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาถึงความต้องการ จำนวนประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งต้องพิจารณาโดยละเอียดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การโยกย้าย การลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณอายุ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การกำหนดแผนปฏิบัติ เมื่อได้คาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์แล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนงานเพื่อปฏิบัติ เช่น แผนการสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการบรรจุ แผนการฝึกอบรม เป็นต้น



ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและการปรับปรุง ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบเปรียบเทียบ และปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

- 1) สภาวะต่างๆ ในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างรวดเร็วหากองค์กรไม่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงย่อมก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เช่นการขาดอัตรากำลังคนในองค์กร เป็นต้น
- 2) ปัจจุบันนี้องค์กรมีการสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น องค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จึงทำให้ต้องมีการวางแผนกำลังคน เพราะกว่าจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถต้องพัฒนาฝึกอบรม ซึ่งใช้เวลาค่อนข้างมาก
- 3) ข้อกำหนดและกฎหมายของรัฐ มีอิทธิพลต่อการดำเนินการบริหารงานบุคคล เช่นกฎหมายรายงานสัมพันธ์ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน จึงทำให้นักบริหารต้องวางแผนกำลังคนให้เหมาะสม
- 4) ต้องการให้เกิดความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคลในตำแหน่งงานต่างๆกับปริมาณงานที่จะต้องทำในอนาคต
- 5) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นประโยชน์ในการบริหารการจัดการบุคคล ในด้านอื่นๆ เช่นการว่าจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น
- 6) ช่วยให้การจ้างอัตรากำลังคนใหม่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) เป็นแนวทางในการสร้างกำลังคน ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- 8) ช่วยให้อะไรๆในด้านอัตรากำลังคนเป็นไปอย่างมีระบบ

การบำรุงรักษาและการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ดีนั้นจะส่งผลให้โรงเรียนบุคลากรที่มีคุณภาพที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการดำเนินงานของโรงเรียน และทรัพยากรบุคคลที่มีความพร้อมและความตั้งใจในการดำเนินเพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายของโรงเรียน

การจัดสรรทรัพยากรเป็นกระบวนการบริหารที่ มีความสำคัญมากด้านหนึ่งเพราะทรัพยากรมีความ จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมทุกด้านของ โรงเรียนและองค์กรต่างๆทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับทุกๆองค์กรคือ ทรัพยากรบุคคลเนื่องจากเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ หากทุกๆองค์กร มีทรัพยากร ที่จำเป็นอย่าง เพียงพอและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียน มีการบริหารจัดการที่ดีก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนหรือองค์กรนั้นๆลุล่วงไปด้วยดีและมีคุณภาพ



## ปรัชญาการจัดสรรทรัพยากรในอิสลาม

ทรัพยากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในทุกๆ การดำเนินงานเนื่องจากทรัพยากรเป็นตัวช่วยให้การดำเนินงานนั้นบรรลุซึ่งเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่ดี มีความเหมาะสม และเพียงพอให้กับความต้องการขององค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความต้องการขององค์กรและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีความจำเป็นกับองค์กรของแต่ละประเภท อิสลามเป็นศาสนาที่มีสังฆธรรมสามารถครอบคลุมทุกกระบวนการของการดำเนินชีวิต ในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสในอัลกุรอานไว้อย่างชัดเจนและยังมีแบบอย่างที่ดีจากท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ซึ่งได้มีการจัดบันทึกหะดิษไว้อย่างมากมาย การจัดสรรทรัพยากรเป็นการบริหารที่ครอบคลุมทั้งทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ และทรัพยากรต่างๆ ไปที่มีความจำเป็นที่ช่วยเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นอิสลามส่งเสริมให้มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานดังนี้

﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف : 55)

ความว่า เขากล่าวว่า “ได้โปรดแต่งตั้งฉันให้ควบคุมการคลังของประเทศ แท้จริงฉันเป็นผู้ซื่อสัตย์ผู้รู้” (ยูซุฟ:55)

และอีกหนึ่งอายะฮ์ได้กล่าวว่า

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (النساء : 26)

﴿الْفَوَىُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص : 26)

ความว่า “นางคนหนึ่งในสองคนกล่าวว่า “โอ้คุณพ่อจ๋า! จ้างเขาไว้ซิ แท้จริงคนดีที่ท่านควรจ้างเขาไว้คือ ผู้ที่แข็งแรง ผู้ที่ซื่อสัตย์” (อัลเกาะศ็อศ : 26)

จากอาเยฮุซัยกันบ่งบอกถึงอิสลามให้ความสำคัญกับการเลือกบุคคลที่ดี มีความรู้ และมีความสามารถ ในบางอาชีพหรือในบางหน้าที่จำเป็นที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะ เช่นผู้ที่ดูแลในเรื่องการคลังความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และในบางหน้าที่บุคคลที่มีร่างกายที่ แข็งแรงกว่าเป็นบุคคลที่เหมาะสมกว่า

การทำงานในแนวทางอิสลามเป็นการทำงานเพื่อหวังให้ได้รับความโปรดปราน จากอัลลอฮฺ ﷻ ซึ่งการทำงานในองค์กรของอิสลามสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือการเคารพเชื่อฟังต่อ ผู้นำสิ่งนี้ผู้ที่จะต้องทำตามจำเป็นที่จะต้องมีความอดทนในการเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ดังนั้นสำหรับ ผู้นำองค์กรการที่จะเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้าร่วมในการทำงานคุณลักษณะของบุคคลที่เชื่อฟัง ผู้นำและมีความอดทน(ซอบรฺ)เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำจะต้องพิจารณา เนื่องจากคุณลักษณะสองสิ่งนี้ จะสามารถนำพาความสำเร็จ อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْهُمْ فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلتَقُوا اللَّهَ كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَت فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (البقرة: 249)

ความว่า “ครั้นเมื่อฆอลูตได้นำกำลังทหารออกไป เขาได้กล่าวว่า แท้จริงอัลลอฮ์จะเป็นผู้ทดสอบพวกท่าน ด้วยแม่น้ำสายหนึ่ง ผู้ใดคืบน้ำจากแม่น้ำนั้น เขาก็จะไม่ใช่พวกของฉัน และผู้ใดไม่ชิมมัน แท้จริงเขาเป็นพวกของฉัน นอกจากผู้กวักน้ำด้วยมือของเขาอุ้งมือหนึ่งเท่านั้น แต่แล้วพวกเขาก็คืบน้ำกันจากแม่น้ำนั้น นอกจากส่วนน้อยในหมู่พวกเขาเท่านั้น ครั้นเมื่อฆอลูตและบรรดาผู้ศรัทธาที่ร่วมอยู่กับเขาได้ข้ามแม่น้ำนั้นไป พวกเขาก็กล่าวว่า วันนี้พวกเราไม่มีกำลังใด ๆ จะต่อสู้กับญาลูต และไพร่พลของเขาได้ บรรดาผู้ที่เชื่อแน่ว่าพวกเขาจะพบกับอัลลอฮ์ได้กล่าวว่า ก็มาน้อยแล้ว พวกน้อยเอาชนะ

พวกมากได้ ด้วยอนุมัติของอัลลอฮ์ และอัลลอฮ์นั้นทรงอยู่กับผู้ศดทน  
ทั้งหลาย” (อัล-บะก้อเราะฮ์ :249)

การทำงานย่อมจะต้องประสบกับปัญหาผู้ที่รับผิชอบในหน้าที่ต่างๆจึงมีความ  
จำเป็นที่จะต้องมีความอดทนในสิ่งทีตนเองจะต้องรับผิชอบตลอดจนจะต้องมีความไว้วางใจต่อ  
ผู้นำและปฏิบัติตามในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องรับผิชอบ  
ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 3) ดังนั้นผลการดำเนินงานทั้งหมดผู้นำ  
จะต้องรับผิชอบไม่ว่าผลลัพธ์ที่ออกมาจะดีหรือไม่ก็ตาม แต่ถึงอย่างไรก็ตามอิสลามไม่บังคับให้  
ผู้ใดปฏิบัติในสิ่งทีอยู่เหนือความสามารถทีตนเองสามารถจะกระทำได้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾

(البقرة: 286)

ความว่า “อัลลอฮ์ จะไม่ทรงบังคับชีวิตหนึ่งชีวิตใดนอกจากตามความสามารถ  
ของชีวิตนั้นเท่านั้น ชีวิตนั้นจะได้รับการตอบแทนดีในสิ่งทีเขาได้แสวงหาไว้  
และชีวิตนั้นจะได้รับการลงโทษในสิ่งชั่วทีเขาได้แสวงหาไว้” (อัล-บะก้อเราะฮ์  
: 286)

และอีกหนึ่งอายะฮ์

﴿وَلَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَلَدَيْنَا كِتَابٌ يَنْطِقُ بِالْحَقِّ وَهُمْ لَا

يُظَالِمُونَ﴾ (المؤمنون : 62)

ความว่า “และเรามีได้บังคับผู้ใด เว้นแต่ความสามารถของเขา และ ณ ทีเรานั้น  
มีบันทึก ทีบันทึกแต่ความจริง โดยทีพวกเขาจะไม่ถูกอญุติธรรม” ( อัล-มูอุมิ  
นูน : 62)

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารองค์กรจำเป็นทีจะต้องคัดเลือกบุคคลทีดีและ  
มีความสามารถตรงกับงานทีจะต้องรับผิชอบทั้งนี้เพื่อให้บุคคลทีจะมาดำรงตำแหน่งนั้นสามารถ  
ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนยังสามารถช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ทีดีและสร้าง

ความเชื่อมั่นแก่องค์กรเนื่องจากบุคลากรปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของหลักคุณธรรมจริยธรรมที่ฝังามของศาสนาอิสลาม

นอกจากอิสลามจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรอื่นๆที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานต่างๆอิสลามก็ให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสในอัลกุรอานในเรื่องของการเตรียมพร้อมทรัพยากรต่างๆที่มีความจำเป็นดังนี้

﴿انْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ

اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (التوبة: 41)

ความว่า “พวกเจ้าจงออกไปกันเถิดทั้งผู้ที่มีสภาพอ่อนแอ และผู้ที่มีสภาพแข็งแรง และจงเสียสละทั้งด้วยทรัพย์ของพวกเจ้า และชีวิตของพวกเจ้าในทางของอัลลอฮ์ นั่นแหละคือสิ่งที่ดียิ่งสำหรับพวกเจ้า หากพวกเจ้ารู้” (อัต-เตาบะฮ์ :41)

และอีกหนึ่งอายะฮ์

﴿تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ

وَأَنْفُسِكُمْ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (الصف: 11)

ความว่า “นั่นคือพวกเจ้าต้องศรัทธาต่ออัลลอฮ์ และร่อซูลของพระองค์ และต่อสู้ดิ้นรนในทางอัลลอฮ์ ด้วยทรัพย์สินของพวกเจ้าและชีวิตของพวกเจ้า นั่นเป็นการดียิ่งสำหรับพวกเจ้าหากพวกเจ้ารู้” (อัซ-ซัฟ :11)

การดำเนินงานต่างๆจำเป็นที่จะต้องมิงงบประมาณเพื่อช่วยในการขับเคลื่อนงานให้สามารถเดินไปข้างหน้าอิสลามจึงส่งเสริมให้มุสลิมบริจาคทรัพย์สินเงินทองเพื่อในหนทางของอัลลอฮ์ ﷻ องค์กรต่างๆที่ทำงานเพื่ออิสลามรวมถึงโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามบางองค์กรมิงงบประมาณอยู่อย่างจำกัดการดำเนินงานอาจจะประสบกับปัญหาเช่น การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างล่าช้า และไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเพียงพอกับความจำเป็นของโรงเรียนเป็น ต้น ทางโรงเรียน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหางบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้เพียงพอกับความจำเป็น ดังนั้นเงินบริจาคจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การขาดแคลนงบประมาณอาจจะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรอื่นๆที่มีความจำเป็นเนื่องจากหลายสิ่งหลายอย่างจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณในการซื้อและจัดทำ อิสลามส่งเสริมให้มีการเตรียมพร้อมเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆที่มีความจำเป็นที่จะส่งผลให้การดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ  
تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا  
تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ  
إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تظَلُمُونَ﴾ (الأنفال: 60)

ความว่า “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ (ป้องกัน) พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถ อันได้แก่กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด และการผูกม้าไว้ โดยที่พวกเจ้าจะทำให้ศัตรูของอัลลอฮ์ และศัตรูของพวกเจ้าหวั่นเกรงด้วยสิ่ง นั้น และพวกอื่น ๆ อีก อื่นจากพวกเขา ซึ่งพวกเจ้ายังไม่รู้จักพวกเขา อัลลอฮ์ ทรงรู้จักพวกเขาดี และสิ่งที่พวกเขาบริจาคในทางของอัลลอฮ์ นั้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งใดก็ตาม สิ่งนั้นจะถูกตอบแทนแก่พวกเจ้าโดยครบถ้วนโดยที่พวกเจ้าจะไม่ถูกอธรรม ” (อัล-อัมฟาล :60)

และท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

((عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ كُنَّا مَعَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي مَسِيرٍ -  
قَالَ - فَتَفِدَتْ أَرْوَادُ الْقَوْمِ قَالَ حَتَّهْمَ بِنَحْرِ بَعْضِ حَمَائِلِهِمْ - قَالَ -  
فَقَالَ عُمَرُ يَا رَسُولَ اللَّهِ لَوْ جَمَعْتَ مَا بَقِيَ مِنْ أَرْوَادِ الْقَوْمِ فَدَعَوْتَ اللَّهُ  
عَلَيْهَا . قَالَ فَفَعَلَ - قَالَ - فَجَاءَ ذُو الْبُرِّ بِبُرِّهِ وَذُو التَّمْرِ بِتَمْرِهِ -  
قَالَ وَقَالَ مُجَاهِدٌ وَذُو النَّوَاةِ بِنَوَاهُ فُلْتُمْ مَا كَانُوا يَصْنَعُونَ بِالنَّوَى  
قَالَ كَانُوا يَمْضُونَهُ - وَيَشْرَبُونَ عَلَيْهِ الْمَاءَ . قَالَ فَدَعَا عَلَيْهَا - قَالَ -

حَتَّى مَلَأَ الْقَوْمَ أَرْوَادَهُمْ - قَالَ - فَقَالَ عِنْدَ ذَلِكَ " أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ رَسُولَ اللَّهِ لَا يَلْقَى اللَّهَ بِهَمَّا عَبْدٌ غَيْرِ شَاكٍّ فِيهِمَا إِلَّا دَخَلَ الْجَنَّةَ " <sup>1</sup>((

ความว่า “อบิสูรยเราะหฺ์ รายงานว่า พวกเราได้เคยร่วมเดินทางกับท่านรอซูล (ไปสงครามตะบู้ก) เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า เเสบียงของกองทัพเริ่มร่อยร่อไปทุกที เขา (ผู้รายงาน) เล่าว่า (สถานการณ์กำลังวิกฤติ) จนกระทั่งพวกเขาตัดสินใจจะเชือดคอฐูที่ใช้บนสัมภาระจำนวนหนึ่ง เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า ท่านอุมร์ ได้กล่าวว่า โอ้ศาสนทูตของอัลลอฮ์ หากท่านรวบรวมเสบียงของเหล่านักรบที่เตรียมมาโดยท่านวิงวอนขอความช่วยเหลือต่อพระองค์อัลลอฮฺ ด้วยกับสิ่งนั้นเล่า เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า ท่านรอซูลได้ทำตามข้อเสนอ นั้น เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า คนที่มีข้าวสาติกีเอาข้าวสาติมารวม , คนที่มีอินทผลัมก็เอาอินทผลัมมารวม , เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า มุญาฮิด ได้กล่าวว่า และคนที่ตั้งใจมาด้วยสิ่งใดก็เอาสิ่งที่เขาตั้งใจมา ฉนั้น (ผู้รายงาน) กล่าวว่า พวกเขาได้ทำกันตามที่เจตนา, เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า แล้วพวกเขาก็ได้ดูดและดื่มน้ำจากมัน เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า ท่านรอซูลได้อ้างถึงสิ่งเหล่านั้นในการขอวิงวอน , เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า จนกระทั่งเสบียง (ถุงน้ำ) ของพวกเขามีน้ำเหลือเพื่อ เขา (ผู้รายงาน) กล่าวว่า ท่านรอซูลได้กล่าวในขณะที่นั้นว่า ข้าขอปฏิญาณว่า ไม่มีพระเจ้าอื่นใดนอกจากอัลลอฮ์ และฉันคือศาสนทูตของอัลลอฮ์ จะไม่มีบ่าวคนใดได้กล่าวถ้อยความประโยคทั้งสองนี้อย่างไม่มีข้อสงสัย นอกจากเขาได้เข้าสวรรค์”

จากอัลกุรอานและหะดิษบ่งบอกถึงอิสลาม ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรต่างๆ โดยให้มีการจัดเตรียมสิ่งที่มีความจำเป็นต่างๆ ในการดำเนินงานให้ มีความพร้อมและถ้าหากสิ่งใดที่ยังขาดอยู่ให้จัดหาให้เพียงพอและให้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่นั้นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์จนทำให้การดำเนินงานต่างๆบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

<sup>1</sup> หะดิษบันทึกโดย Muslim หะดิษหมายเลข 27

### 2.2.3.3 การกระตุ้นหรือการส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน (Stimulation)

การกระตุ้นหรือการส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรสามารถที่จะแสดงออกพฤติกรรมที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์กร การกระตุ้นเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานนั้นสามารถที่จะเรียกได้อีกอย่างหนึ่งก็คือการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกๆองค์กรจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจและทำการกระตุ้นให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคนเพื่อให้เขาสามารถที่จะแสดงออกและปฏิบัติงานเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้

ความหมายของการกระตุ้นหรือการส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน

การที่จะให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็นที่พึงพอใจด้วยการกระตุ้นส่งเสริมให้ปฏิบัติงานหรือจูงใจซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (2541 : 129) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆอย่างมีพลังมีคุณค่ามีทิศทางที่ชัดเจน แสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มที่ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

สมาน รังสิโยภุชณ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2544 : 56) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจหมายถึง การจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคคลแต่ละคนและบุคคลในหมู่คณะ ได้มีโอกาสได้ทำงานให้แก่องค์กร หรือหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ การจูงใจหรือกระตุ้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจโดยทำให้คนมีขวัญดี มีกำลังใจที่จะอุทิศกาย อุทิศใจ ทำงานให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานอย่างเต็มที่

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 208) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์กร แต่ในอีกความหมาย การจูงใจเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรม กำหนดพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น



จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555 : 217) ได้ให้ความหมายของการจงใจ ว่าเป็น กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะร่วมพลังทุ่มเทความ อุตสาหะพยายามอย่างเต็มความสามารถ

การกระตุ้นหรือ การจงใจ จึงเป็นพลังอย่างหนึ่ง ที่ช่วยในการผลักดันให้ คนมีความ มุ่งมั่นและเกิดกำลังใจในการทำงาน ที่ทำซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และทำ ให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและขององค์กรที่เขาปฏิบัติงาน

#### การใช้แรงจูงใจในการบริหารจัดการ

การประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจสู่การปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องทำหน้าที่การบริหาร หรือการจัดการในแง่การจูงใจให้ได้อย่างมีผลดี โดยยึดแนวทางต่างๆดังต่อไปนี้ เป็นแนวทางใน การปรับใช้ทฤษฎี (ธร สุนทรายุทธ. 2551 : 314-315)

1) การตระหนักในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลนั้นมีความ แตกต่างกัน ดังนั้น พึงระวังเสมอว่าการปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ต้องกระทำโดยพิจารณาถึงบุคคลนั้นๆ อย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นในแง่ความต้องการความสามารถ ทักษะ ค่านิยม การรับรู้ ความตั้งใจ ความสนใจ อารมณ์ ภูมิหลังส่วนตัว ความมั่นใจในตัวเอง รวมตลอดถึงการสังมทางสังคม ผู้บริหาร จึงต้องมีความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นรายบุคคลไป

2) การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การจัดคนให้เหมาะสมกับงานนั้นเนื่องจาก แนวความคิดการตระหนักในความแตกต่างของแต่ละบุคคล นั้นคือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่า บุคคลแต่ละคนนั้นเหมาะกับงานประเภทใด จะได้บรรจุให้ตรงกับงานตามหลัก Put the right man in the right job

3) การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจนั้น เป็นแนวทางที่ ปรับใช้มากที่สุด เป้าหมายจะเกี่ยวข้องกับความปรารถนา ความอยากหรือความต้องการซึ่งจะเป็น มูลเหตุก่อให้เกิดความตั้งใจ และเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำในเวลาต่อมา การเอื้ออำนวยให้มี ชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work life) ดังนั้น ในการปรับใช้ทฤษฎีการจูงใจ เพื่อการ ปฏิบัติจึงเป็นเรื่องประเมินและการรับรู้ของผู้บริหารว่าผู้ร่วมงานของตนมีลักษณะอย่างไร สมควร จะปรับใช้สิ่งจูงใจเช่นไร ซึ่งล้วนเป็นเรื่องทักษะหรือความชำนาญของผู้บริหารในการ “อ่าน” ผู้ร่วมงานของตนและทำการจูงใจเขาให้ได้ตามประสงค์ ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ศิลปะอย่างสูง

4) การใช้การป้อนกลับเพื่อการจูงใจ หมายถึง การที่บริหารส่งข่าวสารข้อมูลหรือ ทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่างานของเขาได้ผลเพียงไร ซึ่งจะโยงไปสู่การได้รับรางวัลหรือการลงโทษ

โดยเฉพาะบุคคลที่มีแรงจูงใจในความสำเร็จสูงจะเป็นบุคคลที่พยายามแสวงหาข้อมูลย้อนกลับ  
 ทั้งนี้ เพื่อจะได้ประเมินค่าสิ่งที่ได้ประเมินค่าสิ่งที่ได้ทำ ไปและเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข

5) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม  
 ในการกำหนดเป้าหมายหรือโครงการต่างๆ เพื่อเขาจะได้มีแรงจูงใจและความกระตือรือร้นใน  
 บรรลุผลตามที่เขาได้มีส่วนกำหนดขึ้นมา เพราะเขาจะเกิดความผูกพันทางจิตวิทยา (Psychological  
 Commitment) ที่จะทำให้เป้าหมาย หรือโครงการนั้นๆบรรลุผล

6) การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานหรือรางวัลตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ  
 โดยทั่วไปผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานทราบว่า การปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลแบบใด  
 เป็นสิ่งตอบแทนการให้รางวัลและการลงโทษ ควรกระทำทันทีเมื่อเสร็จสิ้นพฤติกรรมหรือการ  
 ปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และตระหนักถึงพฤติกรรมและผลที่ตามมา

7) การสร้างและธำรงไว้ซึ่งระบบการจูงใจที่เป็นธรรม โดยมีหลักการว่าสำหรับ  
 บุคคลหนึ่งแล้วรางวัลที่เขาได้ อันเป็นผลจากการกระทำ ควรมรค่าเท่าเทียมกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้  
 กล่าวคือ เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุทิศสาหกรรม วิริยะ ฯลฯ ต่างกัน  
 ผลงานที่ออกมาก็ย่อมต้องต่างกัน และต่างกันนี้ในรางวัลหรือผลตอบแทนที่ด้วย ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่  
 สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัล  
 แก่ผู้ร่วมงาน

การใช้แรงจูงใจ เป็นส่วนหนึ่งของหลักจิตวิทยา ดังนั้น เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ  
 ในการทำงาน ผู้บริหาร จะต้อง มีความเข้าใจในหลักจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในที่ทำงาน  
 ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากร เพื่อที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการหรือ  
 จูงใจได้ตรงตามกับบุคคลแต่ละคนได้อย่างดีที่สุด

ความสำคัญของการกระตุ้นหรือการส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน

การกระตุ้น เพื่อส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน หรือการจูงใจ นั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหาร  
 จะต้องให้ความสำคัญและสนใจเพื่อที่องค์กรหรือหน่วยงานตนเองรับผิดชอบสามารถที่จะประสบ  
 ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการกระตุ้นส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน  
 หรือจูงใจไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 140) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้  
 ว่าการจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ คือ คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ตนทำ  
 อยู่ เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์กรขึ้น คนจะได้ร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่ รู้จักหน้าที่และ

ช่วยเหลือกัน มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานของตนเองเต็มที่ สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541 : 75) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจงใจว่า องค์กรจะต้องรักษาความพอใจของคนงานอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าคั้งนั้นองค์กรจึงต้องรักษาความพอใจของคนงานเอาไว้เพื่อว่าคนงานจะได้มีแรงจูงใจในการทำงานของเขาอย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าวเป็นผลมาจากความพอใจในงานและผลงานจะเกิดขึ้นจากองค์ประกอบที่เรียกว่าแรงจูงใจ

#### ความสำคัญแรงจูงใจในองค์กรโรงเรียน

แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากในองค์กร โรงเรียนสำหรับครูและนักเรียน เพราะมันจะประกันถึงเป้าหมายของโรงเรียน ลองมาตรวจสอบประเด็นที่เป็นจุดเด่นดังนี้  
(ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2556 : 51-52)

- 1) แรงจูงใจส่งเสริมให้นักเรียน ได้เรียนรู้และบรรลุวัตถุประสงค์ของการไปโรงเรียน
- 2) แรงจูงใจช่วยให้ครูกระตุ้นความสนใจของนักเรียนที่จะเรียนรู้
- 3) แรงจูงใจช่วยให้เห็นคุณค่าและเข้าใจความแตกต่างในพฤติกรรมและการแสดงออกของนักเรียนในชั้นเรียน
- 4) แรงจูงใจนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่าในส่วนของนักเรียน
- 5) แรงจูงใจช่วยลดเหตุการณ์เด็กหนี โรงเรียนและรูปแบบอื่นๆของพฤติกรรมทางวินัยในหมู่นักเรียนใน โรงเรียน
- 6) แรงจูงใจนำมาสู่ความจริงใจระหว่างครูกับนักเรียน
- 7) แรงจูงใจนำไปสู่การบริหารและควบคุมชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) เมื่อครูได้รับการจูงใจจากผู้อำนวยการ เขาก็จะทำงานได้ดีกว่า และเป็นไปได้ที่ผลิตภาพของเขาจะเพิ่มขึ้น
- 9) แรงจูงใจช่วยเพิ่มขวัญให้สูงขึ้น ความกระตือรือร้น และสำนึกแห่งการเป็นเจ้าของของครู
- 10) แรงจูงใจช่วยเพิ่มความพอใจของครู และถ้ามีพอใจในงาน แนวโน้มก็คือ การปฏิบัติงานของเขาจะดีขึ้น

### กระบวนการกระตุ้นหรือการจูงใจ

เนื่องจากว่าไม่มีบุคคลใดที่มีการจูงใจในสิ่งเดียวกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ บุคคลสองคนจะมีการตอบสนองต่อสิ่งจูงใจอย่างเดียวกันแตกต่างกันไป ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจคือ กระบวนการของการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

สเตียร์สและพอร์เตอร์ ( Steers and Porter. อ้างถึงใน วิชาดา คุปตานนท์, 2551 : 212) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการจูงใจดังนี้

1. ความต้องการ (Need) คือความอยากได้ในสิ่งที่ขาดไป
2. การเลือกแนวทางเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ (Consider Way to Satisfy Needs)
3. การมีพฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ (Perform Goals Directed Need)
4. การได้รับรางวัล ซึ่งคือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวร (Assess Reward)

ชร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป : 168) ได้สรุปหลักการ ในการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้การปฏิบัติงานดังนี้

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เช่น ความมีศรัทธาต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา
- 2) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดความสำเร็จในการทำงานให้เกิดความยุติธรรมภายในองค์กร
- 3) ปรับปรุงรายได้ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ
- 4) ทำให้ทุกคนพอใจในหน้าที่ของตนเอง
- 5) สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 6) ให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- 7) สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

กระบวนการกระตุ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามที่คาดหวังนั้น จำเป็นที่จะต้องให้หลักการของการสร้างความพึงพอใจแก่บุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลนั้นมีความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความรู้จักบุคลากรแต่ละคนเพื่อที่จะสามารถกระตุ้นได้ตรงกับความต้องการหรือความพึงพอใจจริงๆ ซึ่งจะส่งผลให้เขาปฏิบัติงานต่างๆที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความสุขและทำให้ผลของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

## การกระตุ้นหรือการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานในอิสลาม

บุคลากรถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเช่น โรงเรียนเป็นต้นซึ่งบุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่มีหน้าที่ในการอบรมสั่งสอนนักเรียนดังนั้นการที่จะให้ได้มาซึ่งครูที่มีคุณภาพเพื่อที่จะให้ส่งผลดีต่อ นักเรียนนั้น โรงเรียนที่จะต้องมีการวางแผนและกระบวนการที่ดีเพื่อให้มาซึ่งครูที่มีคุณภาพ แต่ในบางครั้งการที่จะให้ได้มาครูที่มีคุณภาพนั้นไม่สามารถที่จะทำได้โดยง่ายผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรับเข้ามาเพื่อทำหน้าที่ทดแทนในตำแหน่งงานที่ยังว่างอยู่ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ปัญหาโดยการนำครูไปพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถตรงตามเกณฑ์ที่คาดหวังและในหน้าที่ของครูแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบอิสลามไม่ส่งเสริมให้ใครต้องปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองไม่มีความสามารถหรือถนัดในการที่จะทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا...﴾ (البقرة: 286)

ความว่า “อัลลอฮ์ จะไม่ทรงบังคับชีวิตหนึ่งชีวิตใดนอกจากตามความสามารถของชีวิตนั้นเท่านั้น (อัล-บะก้อเราะฮ์ :286)

เนื่องจากบุคคลหนึ่งๆมีความเชื่อว่าตนเองนั้นมีความสามารถในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถดังนั้นเมื่อเขาเหล่านั้นได้รับการพัฒนาให้มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ เขาก็จะมีความมั่นใจและปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองจะต้องทำอย่างเต็มที่ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรต่างๆเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขาทำงานได้อย่างภาคภูมิใจ

นอกจากการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตรงงานที่จะต้องรับผิดชอบแล้วสิ่งที่สามารถกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอิสลามส่งเสริมให้มีการให้รางวัลและลงโทษ เนื่องจากคนเราไม่สามารถจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จได้ทุกคน และยังคงมีบุคคลเป็นจำนวนมากมีแนวโน้มว่า จะมีความพึงพอใจกับสถานภาพที่ตนเองมีอยู่ โดยไม่พยายามที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงคนให้ดีขึ้นไม่ว่าจะใช้วิธีการจูงใจโดยการให้รางวัลก็ตาม ดังนั้นการเลือกใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงน่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ได้ ทั้งนี้เพราะการแสดงออกของบุคคลเกิดจากการที่พวกเขามีความหวังต่อผลรางวัลและความกลัวต่อการถูกลงโทษ

(Jabnoun, 2548 : 126) หลักการของการลงโทษและการให้รางวัลมีจุดมุ่งหมายเพื่อลงโทษผู้ที่ทำผิด และให้รางวัลผู้ที่ทำดี อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ในอัลกุรอานดังนี้

﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا  
نُكْرًا وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ أَحْسَنُ ۖ وَسَنُقُولُ لَهُ  
مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ (الكف : 87-88)

ความว่า “เขา(ซุลก็อรรนัยน์)กล่าวว่า “ส่วนผู้ที่อธรรมนั้นเราจะลงโทษเขา แล้วเขาจะถูกกลับไปยังพระผู้เป็นเจ้าของเขา ดังนั้นพระองค์จะทรงลงโทษเขาซึ่งการลงโทษอย่างรุนแรงและส่วนผู้ศรัทธาและประกอบความดีนั้น สำหรับเขาคือการตอบแทนที่ดี และเราจะพูดกับเขาในกิจการงานของเราอย่างง่าย ๆ”

(อัลกัฟสุฟ : 87-88)

และอีกหนึ่งอายะฮ์

﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۖ﴾  
(الزلزلة : 7-8)

ความว่า “ดังนั้นผู้ใดกระทำความดีหนักเท่าละอองธุลี เขาก็จะเห็นมัน ส่วนผู้ใดกระทำความชั่วหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน” (อัลซัลซะละฮ์ : 7-8)

การให้รางวัลหรือการยอมรับผลงานที่ดีเป็นสิ่งที่ควรกระทำยิ่งเพราะหากไม่เช่นนั้นแล้วจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้ที่ทำงานอย่างทุ่มเท อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติงานที่ไร้ประสิทธิภาพอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ  
أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكف : 30)

ความว่า “แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธาและกระทำความดีทั้งหลาย เราจะไม่ให้การตอบแทนของผู้กระทำความดีสูญหายอย่างแน่นอน” (อัลกัฟสุฟ : 30)

การให้รางวัลไม่ได้มีรูปแบบแค่เพียงการให้สิ่งของท่านั้นในอิสลามการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำในสิ่งที่อิสลามสั่งใช้หรือส่งเสริมให้ทำสิ่งนั้นสามารถช่วยในการลบล้างความผิดบางอย่างที่เขาได้ทำผิดพลาดไปถือได้ว่าเป็นการให้โอกาสในการแก้ตัวเพื่อลบล้างในสิ่งที่ผิดไป โดยการที่ให้ทำในสิ่งที่ดีและถูกต้องเป็นการทดแทนอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ...﴾ (هود : 114)

ความว่า “แท้จริงความดีทั้งหลายย่อมลบล้างความชั่วทั้งหลาย” (ฮูด : 114)

วิธีการจงใจวิธีหนึ่งที่สามารถทำได้ง่ายแต่สามารถส่งผลต่อความรู้สึกทางจิตใจได้อย่างมากก็คือ การกล่าวชมเชยในสิ่งที่เขาได้ทำไปเพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้เขารักษาซึ่งความดีและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น อิสลามส่งเสริมให้ใช้คำพูดที่ดีในการพูดระหว่างกันอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا...﴾ (البقرة : 83)

ความว่า “และจงพูดจาแก่เพื่อนมนุษย์อย่างดี” (อัลบาคะเราะฮ์ : 83)

และอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿الْمَ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ  
وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ تُؤْتِي أَكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ  
الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ  
خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِنْ فَوْقِ الْأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ﴾ (ابراهيم : 24-26)



ความว่า “เจ้ามิเห็นดอกหรือว่า อัลลอฮฺทรงยกอุทาหรณ์ไว้ว่า อุปมาคำพูดที่ดี  
 ดั่งต้นไม้ที่ดี รากของมันฝังแน่นลึกมั่นคง และกิ่งก้านของมันชูขึ้นไปใน  
 ท้องฟ้า ผลของมันจะออกมาทุกกาลเวลา โดยอนุมัติของพระเจ้าของมัน  
 และอัลลอฮฺทรงยกอุทาหรณ์แก่ปวงมนุษย์เพื่อพวกเขาจะได้รำลึก  
 และอุปมาคำพูดที่เลว ดั่งต้นไม้ที่อับเฉาถูกถอนรากออกจากพื้นดิน มันไม่มี  
 ความมั่นคงเลย” (อิบรอฮีม : 24-26)

เนื่องจากคำพูดที่ดีสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้คนรู้สึกรับผิดชอบต่อน้ำที่ตนเอง  
 ตนเองตลอดจนส่งผลให้เขารู้สึกภาคภูมิใจในตนเองกับสิ่งที่ได้ทำไปผู้บริหารองค์กรอิสลามจึง  
 จำเป็นที่จะต้องรู้จักใช้ให้เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารสามารถที่จะ  
 ใช้คำสอนของศาสนาเป็นตัวกระตุ้นทางจิตวิญญาณได้เช่นเดียวกัน ดังอาเยฮ์อัลกุรอานเหล่านี้

﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ  
 مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ  
 فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ (القصص : 77)

ความว่า “และจงแสวงหาสิ่งที่อัลลอฮ์ได้ประทานแก่เจ้าเพื่อปรโลก และอย่า  
 ลืมส่วนของเจ้าแห่งโลกนี้ และจงทำความดี เสมือนกับที่อัลลอฮ์ได้ทรงทำ  
 ความดีแก่เจ้า และอย่าแสวงหาความเสียหายในแผ่นดิน แท้จริง อัลลอฮ์ไม่ทรง  
 โปรดบรรดาผู้บ่อนทำลาย” (อัลเกาะศ็อศ : 77)

﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
 وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (الجمعة : 10)

ความว่า “ ต่อเมื่อการละหมาดได้สิ้นสุดลงแล้ว ก็จงแยกย้ายกันไปตามแผ่นดิน  
 และจงแสวงหาความโปรดปรานของอัลลอฮ์ และจงรำลึกถึงอัลลอฮ์ ให้มาก ๆ  
 เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับชัยชนะ” (อันญุมอะฮ์ : 10)

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة : 105)

ความว่า “จงกล่าวเถิด(มุฮัมมัด) ว่า “พวกท่านจงทำงานเถิด แล้วอัลลอฮ์จะทรง  
เห็นการทำงานของพวกท่าน และร่อซูลของพระองค์และบรรดามุอ์มินก็จะเห็น  
ด้วย และพวกท่านจะถูกนำกลับไปยังพระผู้ทรงรอบรู้ในสิ่งเร้นลับและสิ่ง  
เปิดเผยแล้วพระองค์จะทรงแจ้งแก่พวกท่าน ในสิ่งที่พวกท่านทำไว้ ” (อัต  
เตาบะฮ์ :105)

หลักคำสอนต่างๆของอิสลามสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสำนึกและเกิดความ  
รับผิดชอบกับการกระทำของตนเองเนื่องจากทุกการกระทำของเขานั้นจะได้รับการตอบแทน สิ่งนี้  
สามารถที่จะควบคุมและกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อที่ว่าเขาจะได้รับการตอบแทนในวัน  
โลกหน้า

การกระตุ้นส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน หรือการจูงใจถือเป็นกระบวนการสำคัญในการ  
บริหารงานซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญเริ่มตั้งแต่ของการวางแผนในการจูงใจ การจูงใจสามารถที่  
จะใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ รูปแบบที่  
เหมาะสมในการกระตุ้นขึ้นอยู่กับความแตกต่างของการแสดงออกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน บาง  
คนควรให้รางวัล บางคนควรจะให้การลงโทษเพื่อระงับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทั้งนี้การลงโทษ  
ควรคำนึงวิธีการที่เหมาะสมเพื่อที่จะไม่ให้เกิดการต่อต้าน แต่ทั้งนี้วิธีการกระตุ้นที่สามารถกระทำ  
ได้กับทุกคนในองค์กรนั้นก็คือการกระตุ้นทางจิตวิญญาณ โดยการใช้คำพูดที่ดีในการชมเชย และ  
การใช้หลักคำสอนของอิสลามเป็นตัวควบคุมและกระตุ้นการปฏิบัติงานเนื่องจากการดำเนินงานใน  
อิสลามของคนแต่ละคนนั้นเขาจะได้รับการตอบแทนในวันโลกหน้าอย่างแน่นอน

#### 2.2.3.4 การประสานงาน

เมื่อมีการจัดองค์กรโดยการแบ่งออกเป็นส่วนหรือแผนกต่างๆภายใต้หลักปรัชญา  
การแบ่งงานกันทำตามความสามารถหรือความถนัด ทำให้แต่ละหน่วยงานที่แบ่งออกมานั้นอยู่อย่าง  
อิสระไม่ขึ้นต่อกัน บางครั้งทำให้การทำงานมีลักษณะทับซ้อนและก้าวก่ายกันก่อให้เกิดปัญหาใน  
การทำงานขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติการกิจขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นไม่สะดุดหรือ

หยุดชะงักอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์การประสานงานที่ดีในการเชื่อมต่อร้อยเรียงภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆให้เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายภายใต้องค์กรเดียวกันจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

#### ความหมายของการประสานงาน

ชั้นยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2540 : 86) กล่าวว่า การประสานงาน คือ การจัด ระเบียบการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงาน ซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกันดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

สัมพันธ์ ภูโพนุทธ์ (2540 : 120) กล่าวว่า การประสานงานเป็นการจัด ระเบียบการทำงานและการติดต่อกัน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้การ ปฏิบัติงานดำเนินไปโดยราบรื่น รวดเร็ว ประหยัดและมีประสิทธิภาพ ถ้าหากขาดการประสานงาน ในหน่วยงานแล้ว ผลและคุณภาพของงาน จะไม่ได้ตามเป้าหมายการทำงานจะสิ้นเปลืองทั้งวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เวลา และก่อให้เกิดความขัดแย้งใน ที่สุด

นภดล เชนะโยธิน (2541 : 162) กล่าวว่า การประสานงาน เป็นการ จัด ให้มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การประสานงานเป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติต่าง ๆ ให้ผสมผสานและเกิดผลดีมากที่สุด

สมิต สัจฉกร (2553 : 11) การประสานงานคือ การจัดให้มีการทำงานที่สอดคล้องในจังหวะเวลาเดียวกันให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 52) การประสานงานคือ การเชื่อมโยงกิจกรรมหรือการประสานงานต่างๆของคนในหน่วยงานหรือในองค์กรให้นำมารวมเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การประสานจะมีประสิทธิภาพเพียงไรก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกันคือ สายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา และขนาดของการควบคุม

สัมมา รชนีชัย (2556 : 53) การประสานงานคือ การจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อกันเพื่อให้งาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งาน

ซ้ำว่อนกัน ชัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การประสานงาน จึงเป็นกระบวนการ จัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ หรือบุคลากรทุกคนในองค์กร ร่วมมือปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปอย่างราบรื่น ทุกคนมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

#### ความสำคัญของการประสานงาน

การประสานมีคุณค่าเป็นพิเศษทำให้ประสานกำลังความสามารถของบุคลากรหลายคนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้คนต่างๆทำงานร่วมกันอย่างกลมเกลียวในจังหวะและเวลาเดียวกัน หรือพร้อมกันและเป็นไปในทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

เมื่อพิจารณาถึงการทำงานเสร็จสิ้นในตัวคนเดียว ซึ่งเป็นงานปฏิบัติการเราต่างก็ตระหนักได้ว่าไม่ยุ่งยากในการประสานงานกับผู้อื่นมากเท่าใด แต่เมื่อเป็นงานที่ต้องร่วมทำกันเป็นกลุ่ม และที่สำคัญผู้ที่อยู่ในฐานะหัวหน้ากลุ่มก็ต้องสามารถทำให้คนในกลุ่มประสานงานกันให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานในหน่วยงานขนาดเล็กเพียง 2-3 คน หรือหน่วยงานระดับองค์การมีคนนับเป็นเรือนร้อยเรือนพัน หน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ก็ย่อมมีการกิจกว้างขวางย่อมมีความยุ่งยากซับซ้อนเพราะมีคนจำนวนมากที่จะต้องปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ยังมีหน่วยงานมากขึ้นหรือหน่วยงานใหญ่ขึ้นเท่าใด การประสานงานก็ยิ่งเพิ่มความสำคัญมากขึ้นเป็นเงาตามตัวเพื่อสร้างสัมพันธภาพภายในของส่วนต่างๆ

การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นในทุกหน่วยงานไม่ว่าเล็กหรือใหญ่หากขาดการประสานงานเสียแล้วก็จะเกิดการประสานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกันจนทำให้งานเสียหายไปได้

การประสานงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานกล่าวคือเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารที่จะขาดเสียมิได้ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานธุรกิจหรือรัฐบาลก็ตาม มักจะได้กำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานไว้ให้มีการประสานงานกันเสมอ ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของหัวหน้าเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของหัวหน้า ก็คือการใช้ภาวะผู้นำให้นำเอาปัจจัยในการบริหารได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ (สมิต สัจฉกรหน้า , 2553 : 17-18)

โดยสรุปแล้ว การประสานงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานดังนี้ทำให้ การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างถูกต้องบรรลุวัตถุประสงค์ทำให้เกิดความราบรื่นในการ ดำเนินงานทำให้ไม่เกิดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน หากขาดการประสานงานที่ดีจะทำให้ บุคลากรขาดความเข้าใจในเรื่องที่ตรงกันและจะทำให้เสียความสัมพันธ์หรือเกิดข้อขัดแย้งขึ้น ภายในองค์กร

#### ประโยชน์ของการประสานงาน

สมิต ทัศนกรหน้า (2553 : 19-20) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประสานงานดังนี้

1.ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ราบรื่นและรวดเร็ว  
2.ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่าย มีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น

- 3.ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน
- 4.ช่วยประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของต่างๆ
- 5.ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีม
- 7.ช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น
- 8.ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี และสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
- 9.ช่วยป้องกันการก้าวก่ายหน้าที่
- 10.ช่วยขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน
- 11.ช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่น
- 12.ช่วยสร้างความกลมเกลียว
- 13.ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
- 14.ช่วยสร้างเสริมขวัญในการทำงาน
- 15.ช่วยให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน
- 16.ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสู่ทางการปรับปรุงงาน
- 17.ช่วยเพาะนิสัยการใช้ความร่วมมือ
- 18.ช่วยสร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน

การประสานงานในองค์กรมีประโยชน์มากมายผู้บริหารควรที่จะต้องมีการหา รูปแบบของการประสานงานที่เหมาะสมเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถประสานความร่วมมือใน การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## รูปแบบของการประสานงาน

การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รูปแบบหรือประเภทของการประสานงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักๆคือการประสานงานภายใน กับภายนอกองค์กรและการประสานงานแนวดิ่งกับการประสานงานแนวนอน (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547 : 267)

1) การประสานงานภายในกับภายนอกองค์กร ( Internal and External Coordination) การประสานงานภายในหมายถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่อยู่ภายใน สังกัดหรือองค์กรเดียวกัน ส่วนการประสานงานภายนอกองค์กรหมายถึงการประสานงานระหว่าง องค์กรกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันหรือต่างธุรกิจกัน

2) การประสานงานแนวดิ่งกับการประสานงานแนวนอน (Vertical and Horizontal Coordination) การประสานงานแนวดิ่งคือการประสานงานระหว่างบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งงานซึ่ง สูงกว่ามายังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ส่วนการประสานงานแนวนอนหมายถึงการประสาน งานระหว่างบุคคลซึ่งอยู่ในตำแหน่งงานเสมอกันหรือเท่ากันในหน่วยงานเดียวกัน

### 2.1) กลไกการประสานงานในแนวดิ่งและแนวนอน

การประสานงานในแนวดิ่งหรือแนวดิ่งและการประสานงานแนวนอนเป็นหนึ่งใน รูปแบบของการประสานงานในองค์กรซึ่งผู้บริหารสามารถที่จะนำมาใช้ในการประสานงาน โดย คำนึงถึงความเหมาะสมขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการประสานงานดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555 : 73-77)

กลไกการประสานงานในแนวดิ่ง (Vertical Coordination) การออกแบบโครงสร้าง องค์กรต้องกำหนดกลไกการประสานงานในแนวดิ่งขึ้นเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับกิจกรรมของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างลงไปตามลำดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งการที่จะให้มีกลไกดังกล่าวที่มีประสิทธิผล จะต้องคำนึงถึงหลักการต่างๆ ดังนี้ คือ การทำให้เป็นทางการความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการยกเว้น หลักการมีสาย การบังคับบัญชา ขนาดการบริหารหรือขนาดการควบคุมการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การ มอบอำนาจหน้าที่และตำแหน่งปฏิบัติการและตำแหน่งที่ปรึกษา

กลไกประสานงานในแนวนอน (Horizontal Co-ordination) ในองค์กรหนึ่งๆจะ พิจารณาถึงการสร้างกิจกรรมเชื่อมโยง (Linking) ระหว่างแผนกต่างๆที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะกระบวนการข้อมูลสารสนเทศ (Means of Processing Information) ในสภาวะที่องค์กร เผชิญกับความซับซ้อนและ/หรือความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และการขยายตัวขององค์กร ซึ่งนอกจากจะเป็นการประสานงานในแนวนอนแล้วยังสนับสนุนให้



เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วย เนื่องจากแผนกต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันและการมองเห็นปัญหาหรือโอกาสร่วมกันย่อมกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำเอาความคิดไปพัฒนาให้เป็นจริงขึ้นได้ นอกจากนั้นยังช่วยให้กลไกการประสานงานในแนวตั้งมีประสิทธิผลขึ้นด้วย สำหรับกระบวนการข้อมูลข่าวสารที่ใช้เป็นกลไกประสานงานในแนวนอนเช่น การสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information System) โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกต่างๆ และจะก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นเท่านั้น แต่เทคโนโลยีใหม่ๆ บางทีก็จะช่วยนวัตกรรมวิธีการทำงานขึ้นได้ด้วย

นอกจากนั้นอาจอาศัยตัวบุคคลเป็นกลไกการประสานงาน โดยสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในระดับเดียวกัน (Lateral Relation) จากแผนกต่างๆ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การติดต่อกันโดยตรง (Direct Contact) การสร้างทีมงาน (Working Group) การแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Liaison Role) หรือโดยการมีโครงการร่วมกันหรือการมีผู้บริหารเฉพาะ โครงการ (Project Managers) เป็นต้น

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบของการประสานงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การประสานงานภายนอกองค์กร และภายในองค์กร การประสานงาน ภายนอกองค์กร นั้นเป็นการประสานงานระหว่างองค์กรอื่นๆ สำหรับการประสานงาน ภายในองค์กร สามารถแบ่งรูปแบบออกเป็น 2 แบบด้วยกันคือ การประสานงานแนวตั้งจะมีรูปแบบของความเป็นทางการมีสายบังคับบัญชา และการประสานงานแนวนอนจะเป็นการประสาน ระหว่างบุคคลซึ่งอยู่ในตำแหน่งงานเสมอกันหรือเท่ากันในหน่วยงานเดียวกัน

### วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงานในองค์กรสามารถที่จะพิจารณาดำเนินตามแนวทางต่างๆ ได้ ดังนี้

ฟอลเล็ตต์ (Follett อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555 : 42-43) ได้เสนอหลักการหรือยุทธศาสตร์ในการประสานงานในองค์กรไว้ 4 ประการดังนี้

1) การประสานงานจะต้องติดต่อกัน โดยตรงกับผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายๆ คน หรือจากหน่วยงานย่อยอื่นๆ อีกหลายฝ่ายก็จะต้องติดต่อกัน โดยตรงกับบุคคลหรือหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งเป็นลักษณะการประสานงานในแนวนอน ไม่ใช่การประสานงานในแนวตั้งที่ให้ผู้บริหารสูงสุดในองค์กรเป็นผู้ประสาน

2) การประสานงานจะต้องดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้น หมายถึง การติดต่อประสานงานเรื่องใดกับบุคคลใดหรือหน่วยงานใดจะต้องดำเนินการ โดยเร็วตั้งแต่เริ่มต้นกิจกรรม



ถ้าการประสานงานมาเริ่มเมื่อกิจกรรมได้ดำเนินการ ไปบ้างแล้ว การประสานงานก็จะกระทำได้ง่ายขึ้น

3) การประสานงานจะต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กัน หมายถึง ในการติดต่อประสานงานใดๆ หากผู้ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วจะทำให้การประสานงานนั้นประสบความสำเร็จสูง ตรงกันข้ามหากความสัมพันธ์ต่อกันได้มีการประสานงานก็จะสำเร็จได้ยาก

4) การประสานงานจะต้องทำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง หมายถึง ประสานงานที่ดี ต้องมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนอย่างเป็นขั้นตอน และอย่างต่อเนื่องกันไป จนกว่ากิจกรรมจะแล้วเสร็จ ยิ่งกิจกรรมมีความซับซ้อนและต้องใช้เวลาในการประสานงานนานแล้วก็ต้องอาศัยการประสานงานหลายๆครั้งๆ และหลายๆรูปแบบ

ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2540 : 89 - 90) ได้กล่าวถึงเทคนิคการประสานไว้ ดังนี้ คือ การประสานงานภายในองค์กรมีรายละเอียดดังนี้

1) ต้องมีการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ปฏิบัติทราบ เมื่อผู้ร่วมงานทราบถึงนโยบายและองค์กรแล้วก็จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประสาน สอดคล้องกับฝ่ายอื่น ๆ เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย

2) จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในองค์กรและอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานที่ล้นมือ ซ้ำซ้อนกันเมื่อทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทและอำนาจของตนเองแล้วก็จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรสอดคล้องและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

3) การจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารนับว่ามีความสำคัญต่อระบบการบริหารและการประสานงานเป็นอย่างมาก จะเห็นได้ว่าการสื่อสารในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาไปสู่ระบบของเทคโนโลยีค่อนข้างมาก มีการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย เช่น ทางระบบการสืบค้นข้อมูล ทางคอมพิวเตอร์ทั่วโลก (Internet) การใช้โทรศัพท์ การใช้วิทยุสื่อสาร ฯลฯ ซึ่งจะทำให้การสั่งการหรือ การ ประสานงานนั้นรวดเร็ว และสะดวกใช้ แต่ถ้าระบบการติดต่อสื่อสารขององค์กรไม่ดี อาจทำให้การสั่งการล่าช้า เสียเวลาทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย

4) การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการจัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นระยะ เพื่อที่จะได้ชี้แจงนโยบาย ผลการดำเนินงานปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานและนอกจากนี้ยังเป็นการ สร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงาน และนำไปสู่ ความสำเร็จของการปฏิบัติงานต่อไป

5) การจักระบบติดตามผลการปฏิบัติซึ่งก็ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้เกิดการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในการบริหารจำเป็นต้องมีการติดตามผลและประเมินผล เพื่อประเมินว่างานบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด หรือเพื่อที่จะทราบว่าการปฏิบัติงานนั้นปัญหาเกิดขึ้น ณ จุดใด เพื่อที่ผู้บริหารจะได้หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

6) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ อาจเป็นการติดต่อในลักษณะของบุคคลต่อบุคคลที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน ได้มีการพูดคุยปรึกษาหารือกัน เพื่อตกลงในหลักการก่อน แล้วค่อยมีหนังสือ เป็นทางการประสานงานไปอีกครั้ง ซึ่งก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานกันได้อย่างดี

7) การตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานขึ้น โดยเฉพาะในลักษณะงานซับซ้อน หรือ มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความรู้ความสามารถเป็นพิเศษ ผู้ปฏิบัติงานอาจทำไม่ได้ หรืออาจจะทำแล้วไม่มีประสิทธิภาพ จึงต้องแต่งตั้งผู้ประสานงานโดยเฉพาะ

8) การใช้วิธีการงบประมาณ ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการเงินใช้ควบคุม การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานระหว่างองค์กร นำเทคนิคการประสานภายในองค์กรมาใช้ได้แต่ควรเพิ่มบางประการ ดังนี้คือ

(1) การตั้งหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่ประสาน โดยให้แต่ละองค์กร ส่งบุคลากรเข้ามาเป็นกรรมการของหน่วยประสานงาน ซึ่งบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติภารกิจตรงจุดนี้ จะต้องเป็นผู้ที่ ได้รับคัดเลือกมาแล้วว่าเป็นผู้เหมาะสมที่จะเป็นตัวแทนในการประสานงานระหว่างองค์กรได้

(2) การกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน จะเป็นการลดปัญหาการทำงานที่ซับซ้อน การขอตั้งหน่วยงานใหม่จะต้องไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานที่มีอยู่แล้ว ในกรณีที่หน่วยงาน มี ลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกันจะต้องกำหนดให้งานเหล่านี้ทำงานในลักษณะประสานงานกันให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาการแย่งงานกันทำ

สมิต สัจฉกร (2553 : 41) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายดังนี้

1. จัดทำแผนงาน และประชุมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
2. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน
3. ระบุกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติตามแผนงาน และกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละ

กิจกรรมให้แน่นอน

4. จัดทำกราฟไหลของงาน (work Flow) และอธิบายจุดเชื่อมโยงของงานให้ผู้รับผิดชอบแต่ละงานรู้ถึงระยะเวลาการปฏิบัติและจังหวะเวลาที่ต้องรับส่งงานระหว่างกัน
5. ชี้แจงให้ทุกคนรู้บทบาทว่าได้รับการคาดหวังจากหน่วยงานอย่างไร
6. ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ยึดมั่นในภารกิจของหน่วยงาน
7. กำหนดมาตรการที่ประกันให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันอย่างจริงจัง

8. หากเป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจในพิธีการและระเบียบปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วน

สมิต สัจฉกร (2553 : 43) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการประสานงานว่า การประสานงานอาจจะทำได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกันไปสุดแต่เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ผดแผกกันอาจมีการประสานงานด้วยระบบ หรือประสานงานด้วยคน หรืออาจใช้ทั้งระบบและคนควบคู่กันไป การประสานงานอาจมีบุคคลคนเดียวเป็นผู้ประสานงาน เพื่อความคล่องตัว และการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วฉับไว แต่ถ้าเป็นงานที่มีระบบซับซ้อนและขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าที่คนเพียงคนเดียวจะประสานงานได้ก็ต้องจัดตั้งเป็นคณะผู้ประสานงาน โดยพิจารณาบุคคลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันทำงานในรูปคณะกรรมการประสานงาน อย่างไรก็ตามวิธีการประสานงาน อาจกระทำได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. วิธีประสานงานอย่างเป็นทางการ หมายถึงมีแบบพิธีที่ต้องปฏิบัติเช่น มีหนังสือติดต่อหรือต้องแจ้งให้คณะกรรมการเฉพาะกิจรับรู้ และขอความเห็นชอบเป็นต้น
2. วิธีประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การประสานงานอย่างไม่เป็นพิธีรีตอง เพียงแต่ทำความเข้าใจตกลงให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปในจังหวะเวลาเดียวกันด้วยจุดประสงค์เดียวกัน

จากเนื้อหาข้างต้นทำให้ทราบได้ว่าการประสานงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการบริหารที่มีความจำเป็น เป็นการจัดให้ผู้ร่วมงานในองค์กรได้ทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยยึดถือหน้าที่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นหลักวัตถุประสงค์ทางการประสานงานต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายมีคุณภาพประหยัดเวลาและทรัพยากร ทั้งนี้ให้เกิดความเข้าใจกันดีกับผู้เกี่ยวข้องของหลักการประสานงาน ได้แก่ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี จัดให้มีระบบการประสานงานทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและจัดให้มีการประสานงานในรูปกระบวนการบริหารที่ครบวงจร วิธีการประสานงาน อาจทำได้โดยให้หน่วยงานกำหนดแผนหรือโครงการพร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ให้จัดทำแผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) และรายละเอียดของงาน (Job

Description) ของหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ใจให้ทุกคนได้ตั้งใจและเต็มใจทำงานให้แก่องค์กร มีการจัดประสานงานแนวความคิดของผู้บริหารองค์กร ตลอดจนประสานงานกับตำแหน่งต่าง ๆ ทางการบริหารด้วย การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ มีข้อควรปฏิบัติหลายประการ ผู้บริหารองค์กรพึงใช้ภาวะผู้นำในการประสานงานในองค์กรให้จงได้

### การประสานงานในอิสลาม

การประสานงานมีความจำเป็นกับอิสลามเป็นอย่างมาก เนื่องจากหลักการอิสลามได้เน้นหนักในเรื่องการปฏิสัมพันธ์และการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพราะอิสลามเป็นศาสนาที่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติศาสนากิจในลักษณะที่เป็นกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล ดังปรากฏในหลายโองการที่เริ่มคำกล่าว “โอ้...บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย หรือ โอ้..มวลมนุษย์” คำสอนอิสลามได้ส่งเสริมให้มุสลิมมีความเป็นเอกภาพและยังสำคัญไม่ให้เกิดการแตกแยกอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا...﴾ (ال عمران: 103)

ความว่า “และพวกเจ้าจงยึดสายเชือก ของอัลลอฮ์โดยพร้อมกันทั้งหมดและจงอย่าแตกแยกกัน”(อาละอิมรอน : 103)

เมื่อคนเราอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นองค์กรสิ่งที่พึงจะต้องกระทำระหว่างกันนั้นก็คือการช่วยเหลือซึ่งกันและกันอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ...﴾

(المائدة: 2)

ความว่า “และพวกจงช่วยเหลือกันในเรื่องที่เป็นคุณธรรม และความยำเกรง และจงอย่าช่วยกันในเรื่องที่เป็นบาป และเป็นศัตรูกัน” (อัลมาอิดะฮ์ : 2)

และอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ  
بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ...﴾ (التوبة : 71)

ความว่า “และบรรดามุมีน ชาย และบรรดามุมีนหญิงนั้น บางส่วนของพวกเขา  
ต่างเป็นผู้ช่วยเหลืออีกบางส่วน ซึ่งพวกเขาจะใช้ให้ปฏิบัติในสิ่งที่ชอบและ  
ห้ามปรามในสิ่งที่ไม่ชอบ (อิตเตาะบะฮฺ:71)

เมื่อการดำเนินงานในองค์กรเป็นไปด้วยความสามัคคีมีภาระงานระหว่าง  
ฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องผลที่ออกมาก็มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น การที่จะทำให้องค์กร  
สามารถเกิดการประสานงานที่ดีได้นั้นจะต้องวางอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความรู้สึที่ดีให้มีต่อ  
กันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร อิสลามเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการสร้างภราดรภาพที่มั่นคงให้  
เกิดขึ้นในกลุ่มของผู้ที่ปฏิบัติงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ...﴾  
(الفتح : 29)

ความว่า “มุฮัมมัดเป็นร่อซูลของอัลลอฮ์ และบรรดาผู้ที่อยู่ร่วมกับเขา เป็นผู้  
เข้มแข็งกล้าหาญต่อพวกปฏิเสธศรัทธา เป็นผู้เมตตาสงสารระหว่างพวกเขา  
เอง” (อัลฟัตฮฺ :29)

การที่จะสามารถสร้างความเป็นปึกแผ่นและความเป็นพี่น้อง ระหว่างกันภายในองค์กร  
นั้นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติระหว่างกันนั้นก็คือการแสดงออกทางมารยาทที่ดีต่อกันอัลลอฮ์ ﷻ ได้  
ตรัสว่า

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ  
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

(ال عمران : 159)

ความว่า “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า (มุฮัมมัด) จึงได้สุขภาพอ่อนโยนแก่พวกเขา และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤติหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่نونพวกเขาที่ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบ ๆ เจ้ากันแล้ว ดังนั้นจงอภัยให้แก่พวกเขาเถิด และจงขออภัยให้แก่พวกเขาด้วย และจงปรึภษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย ” (อาลาอิมรอน : 159)

﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ...﴾ (النحل : 125)

ความว่า “จงเรียกร้องสู่แนวทางแห่งพระเจ้าของสุเจ้าโดยสุขุม และการตักเตือนที่ดี” (อัน-นะฮฺลฺ : 125)

และอัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงสั่งใช้ แก่ผู้ศรัทธาว่า

﴿وقولوا للناس حسنا...﴾ (البقرة : 83)

ความว่า “และจงพูดจาแก่เพื่อนมนุษย์อย่างดี”(อัลบาคอเราะฮฺ : 83)

อีกหนึ่งอายะฮฺที่อัลลอฮ์ ﷻ สั่งใช้ให้พูดแต่สิ่งดี ๆ

﴿وقل لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ

الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾ (الإسراء : 53)

ความว่า “และ จงกล่าวแก่ปวงบ่าวของฉัน (โอ้ มุหัมมัด) ว่าให้พวกเขาพูดแต่สิ่งดี ๆ เพราะชัยฏอนนั้นจะคอยยุแหย่พวกเขาให้แตกแยกกัน(เพราะการไม่ระวังคำพูด)” (อัล-อิสรอฮ์ 53)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ส่งเสริมให้มุสลิมมี มารยาทอันประเสริฐและอุปนิสัยที่ดีงาม  
ซึ่ง ท่านกล่าวในเรื่องนี้ว่า

(( أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا ))<sup>2</sup>

ความว่า “ผู้ศรัทธาที่อิมานของเขาสมบูรณ์ที่สุด นั่นคือผู้ที่มีมารยาทที่ดีงาม  
ที่สุดในหมู่พวกเขา”

ท่านนบี มุฮัมมัด ﷺ ไม่ส่งเสริมให้มุสลิมพูดในสิ่งที่ไร้สาระและเป็นคำพูดที่จะ  
ก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้อื่นท่านได้กล่าวว่า

(( لَا يَدْخُلُ الْجَنَّةَ قَتَاتٌ ))<sup>3</sup>

ความว่า “ผู้ที่แพร่พรายเรื่องราวที่ยังไม่รู้ถึงข้อเท็จจริงจะไม่ได้เข้าสวรรค์  
(เพราะจะเป็นการกล่าวร้ายให้แก่ผู้อื่น)”

ในอีกสำนวนหนึ่ง ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

(( لَا يَدْخُلُ الْجَنَّةَ نَمَامٌ ))<sup>4</sup>

ความว่า “ผู้ที่พูดให้ร้ายแก่ผู้อื่นจะไม่ได้เข้าสวรรค์”

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ให้เสียบถ้าหากการพูดของเขานั้นไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์  
อะไรท่านได้กล่าวว่า

(( مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيَقُلْ خَيْرًا أَوْ لِيَصْمُتْ ))<sup>5</sup>

<sup>2</sup> หะดิษบันทึกโดย Tirmizi หะดิษหมายเลข 1162

<sup>3</sup> หะดิษบันทึกโดย Bukhari หะดิษหมายเลข 6056

<sup>4</sup> หะดิษบันทึกโดย บันทึกโดย Muslim หะดิษหมายเลข 168

<sup>5</sup> หะดิษบันทึกโดย บันทึกโดยอัล- Bukhari หะดิษหมายเลข 6475 และ Muslim หะดิษหมายเลข 47



ความว่า “ผู้ใดที่ศรัทธาต่ออัลลอฮ์และวันปรโลก เขาก็จงพูดสิ่งดี หรือไม่ก็จงเงียบเสีย”

อิสลามจะไม่มองข้ามความดีใดๆ ในการปฏิบัติต่อมุสลิมด้วยกัน ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า

((لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئًا وَلَوْ أَنْ تَلْقَىٰ أَخَاكَ بِوَجْهِ طَلِقٍ))

ความว่า “ท่านจงอย่ามองข้ามความดีใดๆ แม้กระทั่งการที่ท่านพบพี่น้องของท่านด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม”

จากคำตรัสของอัลลอฮ์ ﷻ และคำกล่าวของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ บ่งบอกถึงอิสลามส่งเสริมให้มุสลิมแสดงออกมารยาทที่งดงามซึ่งในหลายๆ คำกล่าวของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ที่ได้กล่าวถึงมารยาทในการสื่อสารซึ่งแท้จริงแล้วการสื่อสารนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการประสานงาน ท่านนบีส่งเสริมให้มุสลิมพูดแต่สิ่งที่ดี ไม่กล่าวว่าร้ายใส่กันเพราะ สิ่งนี้จะก่อให้เกิดความแตกแยกระหว่างมุสลิมด้วยกัน เพื่อพบกันท่านนบี ส่งเสริมให้แสดงออกด้วยสีหน้าที่เป็นมิตรด้วยการยิ้มให้แก่กันซึ่ง จะสร้างความ ประทับใจ ตั้งแต่แรกพบและจะเป็นผลดีในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานต่างๆ

อิสลามเป็นศาสนาที่ส่งเสริมให้มนุษย์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เกิดความเป็นพี่น้องกันดังนั้นในองค์กรผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรแสดงออกระหว่างกันด้วยการปฏิบัติในสิ่งที่ดีทั้งนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความรักและสามัคคีกลมเกลียวระหว่างกันซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งเนื่องจากบุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่ายไม่เกียจงานดังนั้นการประสานงานต่างๆทั้งในและนอกองค์กรก็就会有ความราบรื่น ไม่มีความขัดแย้งระหว่างกันทำให้เป้าหมายต่างๆขององค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

<sup>6</sup> หะดิษบันทึกโดย บันทึก โดย Muslim หะดิษหมายเลข 2626

### 2.2.3.5 การประเมินผล

การประเมินผลเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เพราะการประเมินผลสามารถที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานว่าอยู่ในระดับใด ผู้บริหารสามารถที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานองค์กรต่อไป การประเมินผลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ

#### ความหมายของการประเมินผล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ดังนี้

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2543 : 23) กล่าวถึงการประเมินผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับเทียบกับเกณฑ์แล้วตัดสินให้คุณค่าข้อมูลของสิ่งนั้นๆ

กิ่งพร ทองใบ (2543 : 77) กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลหรือเป็นรายกลุ่ม กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 21) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าการประเมิน หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเชิงคุณค่า เพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

พิศณุ ฟองศรี (2554 : 26) ได้สรุปความหมายของการประเมินว่า เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยนำผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์

ดังนั้นการประเมินผล จึงหมายถึง กระบวนการตรวจสอบรวบรวมผลการปฏิบัติงานและปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆมาประมวล วิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ก่อนดำเนินงาน เพื่อการวางแผนงานในอนาคต

#### ความสำคัญของการประเมินผล

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อนต้องดำเนินการไปตาม กระบวนการและมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักการศึกษา และนักประเมินผลได้ให้ความสำคัญของการประเมินผลไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (2541 : 301) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลงานว่าการประเมินผลงานมีส่วนช่วยในการตัดสินใจและค้นหาแนวทางที่จะปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2543 : 79) กล่าวถึง ความสำคัญของการประเมินไว้ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนของการบริหารที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรตลอดจนการพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

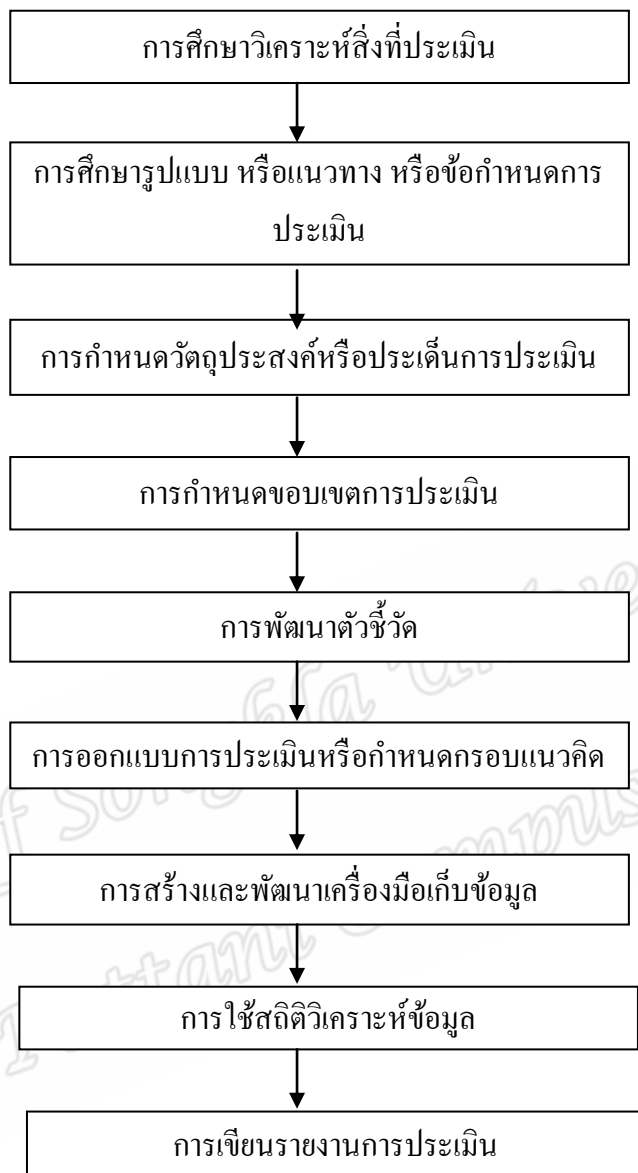
Cherrington (อ้างถึงใน ทร สุทธราชูท, 2551 : 446 ) กล่าวว่าองค์กรจะดำรงอยู่รอดได้ ต้องมีผลความสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร หากปราศจากการประเมินผลแล้ว จะไม่มีทางทราบได้ว่าการปฏิบัติการกิจขององค์กรเป็นอย่างไร

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 93) กล่าวถึง ความสำคัญของการประเมินผลงานไว้ว่าการประเมินผลงานมีความสำคัญเพราะช่วยปรับปรุงการบริหารงานหรือโครงการตลอดจนการดำเนินงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับ โครงการหรืองานที่รับผิดชอบอย่างถูกต้อง

ดังนั้นการประเมินผลที่ดีจะทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญที่ มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ และการค้นหาแนวทางของผู้บริหาร โรงเรียนในการปรับปรุงและพัฒนางานต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น

#### ขั้นตอนการประเมิน

การประเมินโดยทั่วไปและการประเมินการศึกษาจะมีขั้นตอนที่สำคัญๆคล้ายคลึงกันในการประเมินการศึกษานั้นขั้นตอนต่างๆอาจปรับลด เพิ่ม ได้ตามความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมิน เช่น การประเมินทางการศึกษา หรือหลักสูตรอาจใช้ขั้นตอนใกล้เคียงกัน การประเมินคือการสอน การเรียนรู้ อาจต้องปรับเปลี่ยนบ้างการประเมินเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา หรือการประเมินองค์การทางการศึกษา ก็อาจต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทบ้างเช่นเดียวกัน โดยอาจมีการลดหรือเพิ่มขั้นตอน หรือสลับลำดับก่อนหลังได้บ้าง ขั้นตอนการประเมินโดยสรุปควรมีการ 9 ขั้นตอนดังภาพ (พิศณุ พงศ์ศรี, 2554:18-25)



### ภาพขั้นตอนการประเมิน

จากรูปภาพสามารถที่จะสรุปแต่ละขั้นตอนของการประเมินดังนี้

#### 1. การศึกษาวิเคราะห์สิ่งที่ประเมิน

ขั้นตอนแรกผู้ประเมินจะต้องทราบและเข้าใจรายละเอียดของสิ่งที่ประเมินอย่างถ่องแท้ ด้วยการศึกษวิเคราะห์สิ่งที่ประเมินในทุกแง่มุมเพราะถ้าไม่ทราบและเข้าใจหรือรู้จักสิ่งที่ประเมินแล้วก็ยากที่จะประเมินสิ่งนั้นๆ ได้ดี เช่น ถ้าจะประเมิน โครงการ หลักสูตร หรือ

องค์การ ผู้ประเมินจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์โครงการ หลักสูตร หรือองค์การให้เข้าใจลึกซึ้งก่อนที่จะดำเนินการขั้นตอนอื่น

## 2. การศึกษารูปแบบ หรือแนวทาง หรือข้อกำหนดการประเมิน

การประเมิน โครงการ หลักสูตร และองค์การจะมีรูปแบบสำหรับการประเมินมากมาย ผู้ประเมินจึงดังกล่าวจำเป็นต้องศึกษารูปแบบต่างๆ ให้เข้าใจ เพื่อให้เลือกหรือนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ประเมิน

## 3. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน

วัตถุประสงค์การประเมินที่สำคัญก็คือ เพื่อหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ประเมิน โดยอาจใช้ประเด็นการประเมินเป็นวัตถุประสงค์ย่อย หรือนำประเด็นการประเมินมา กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เป็นข้อๆก็ได้ ดังนั้นในขั้นตอนนี้สิ่งที่ต้องทำก็คือจะกำหนดประเด็นการประเมิน ซึ่งจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป็นสิ่งเดียวกัน ประเด็นการประเมินจะเป็นกรอบสำคัญที่นำไปสู่กิจกรรมอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์หรือกำหนดค่าน้ำหนัก เครื่องมือ แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูล

## 4. การกำหนดขอบเขตการประเมิน

ขอบเขตการประเมินมีองค์ประกอบสำคัญเช่นเดียวกับขอบเขตการวิจัย เพียงแต่การประเมินมีลักษณะเฉพาะขอบเขต ของประชากรมักจะมากกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีจำนวนน้อยกว่า และการสุ่มตัวอย่างอาจมีข้อจำกัดมากกว่างานวิจัย ทั้งนี้ สิ่งที่ประเมินบางสิ่งจะมีการเสนอขอบเขตไว้

## 5. การพัฒนาตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมิน ซึ่งมีที่มาจากประเด็นการประเมิน นำมาขยายเป็นประเด็นย่อยๆก่อนนำไปสู่การสร้างข้อคำถามรายชื่อในเครื่องมือประเภทต่างๆ เนื่องจากตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินยังไม่แพร่หลายนัก ส่วนใหญ่นักประเมินจึงต้องพัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับการประเมินสิ่งนั้นๆ หลังจากพัฒนาตัวชี้วัดแล้วอาจจะต้องกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมของแต่ละตัวชี้วัดรวมทั้งอาจกำหนดเกณฑ์รวมของแต่ละประเด็น

## 6. การออกแบบการประเมินหรือกำหนดกรอบแนวคิด

ขั้นตอนนี้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในขั้นตอนอื่น และเก็บข้อมูลภาคสนามต่อไป โดยทั่วไปแล้วควรกำหนดกรอบการประเมินให้มีโครงสร้างสำคัญๆซึ่งอาจสลับที่กันได้บ้างตามความเหมาะสม

## 7. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเก็บข้อมูล

การประเมินเป็นการตัดสินใจโดยอาศัยสารสนเทศที่สรุปผลการวิเคราะห์โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆซึ่งต้องใช้เช่นเดียวกับการวิจัย เครื่องมือส่วนใหญ่ได้แก่แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต ซึ่งต้องสร้างตามหลักวิชาการโดยมีที่มาชัดเจนจากแนวคิดทฤษฎีหรือวัตถุประสงค์ สาระเนื้อหา ฯลฯ เมื่อสร้างแล้วก็ต้องมีการพัฒนาตามวิสัยที่ทำได้ เพื่อให้เครื่องมือมีคุณภาพสูงสุด

#### 8. การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินเชิงปริมาณจะต้องอาศัยสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลการประเมินได้ชัดเจนขึ้นเช่นเดียวกับการวิจัยเพียงแต่สถิติที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นสถิติพื้นฐาน

#### 9. การเขียนรายงานการประเมิน

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้าย ผู้ประเมินต้องเขียนรายงานการประเมินผลเพื่อเป็นสื่อกลางให้ผู้ใช่ผลการประเมิน โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ประเมินนำไปใช้ประโยชน์ การเขียนรายงานจะต้องใช้ทักษะทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้ผู้รับผิชอบหรือผู้มีอำนาจเข้าใจชัดเจนและโน้มน้าวให้นำผลการประเมินไปเป็นสารสนเทศในการตัดสินใจปรับปรุง พัฒนา สิ่งที่จะประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามปรัชญาของการประเมิน

สรุปการประเมินผล เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและผลการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามกำหนดหรือไม่ มีผลงานอยู่ในระดับใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้างจะได้ดำเนินการแก้ไข การประเมินผลมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหาร เพราะทำให้ทราบความก้าวหน้า ทำให้ทราบปัญหาทำให้ปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที การประเมินผลควรที่จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาสิ่งที่จะทำการประเมิน มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน ที่ชัดเจน เมื่อทำการประเมินแล้วควรมี การเขียนรายงานการประเมิน ผลเพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการ วางแผนให้ตรงตามเป้าหมาย ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถพัฒนางานได้ตามนโยบาย ช่วยให้ดำเนินการตามแผนได้ราบรื่น ทราบผลการดำเนินงาน และโครงการอย่างชัดเจนว่างานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด สิ่งใดยังต้องทำต่อไป จำนวนเท่าใด เป็นข้อมูลไปสู่การตัดสินใจในการทำงานต่อไปอย่างครบวงจร

## การประเมินในอิสลาม

อิสลามเป็นศาสนาที่สอนให้มนุษย์ใช้ความพยายามและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังอายะฮ์อัลกุรอานที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ... ﴾ (البقرة : 83)

ความว่า “และจงพูดจาแก่เพื่อนมนุษย์อย่างดี”

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ

إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة : 105)

ความว่า “จงกล่าวเถิด(มุฮัมมัด) ว่า “พวกท่านจงทำงานเถิด แล้วอัลลอฮ์ ﷻ จะทรงเห็นการทำงานของพวกท่าน และร่อซูลของพระองค์และบรรดามุอิมินก็จะเห็นด้วย และพวกท่านจะถูกนำกลับไปยังพระผู้ทรงรอบรู้ในสิ่งเร้นลับและสิ่งเปิดเผยแล้วพระองค์จะทรงแจ้งแก่พวกท่าน ในสิ่งที่พวกท่านทำไว้ ” (อัตเตาบะฮ์: 105)

จากอายะฮ์อัลกุรอานแสดงถึงอิสลามส่งเสริมให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่งจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องและดีที่สุดเนื่องจากทุกการกระทำและเจตนาของเขาไม่สามารถปิดบังได้เนื่องจากอัลลอฮ์ ﷻ ทรงรู้ ดังนั้นเมื่อปฏิบัติสิ่งใดแล้วจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนและประเมินในสิ่งที่ได้ปฏิบัติไป อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴾ (الشمس : 9-10)



ความว่า “แท้ที่จริงแล้วบุคคลที่ซัดเกลาเขาจะประสบผลสำเร็จ และบุคคลใด  
ที่หมักหมมเขาจะประสบแต่ความขาดทุน” (อิซฮัมซุ : 9-10)

ท่านรอซูลุลลอฮ์ ﷺ ได้กล่าวว่า

((عن أبي يعلى شداد بن أوس رضي الله عنه عن النبي صلى الله  
عليه وسلم قال : " الكَيِّسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ  
المَوْتِ، وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ نَفْسَهُ هَوَاهَا وَتَمَتَّى عَلَى اللَّهِ ))<sup>7</sup>

ความว่า ”เล่าจากอะบียะอฺลฮา ซัดดาตฺ บุตฺ อาลฺ จากท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า  
คนที่มีสติปัญญา คือคนที่ตรวจสอบตนเองได้ และกระทำความดีไว้เพื่อหลัง  
ความตาย ส่วนคนที่หมดสภาพ คือคนที่นำตนเองเข้าไปอยู่ในการบงการของ  
อารมณ์ตนเอง และหวังเอาจากอัลลอฮ์ อย่างลมๆ แล้งๆ”

คติพะสุคนที่สองของอาณาจักรอิสลามท่านอุมร์ บินค็อฏฏอบ ﷺ เป็นผู้ทำให้  
ความสำคัญกับการตรวจสอบตนเองเป็นอย่างมาก ท่านได้ส่งสาส์น ไปยังอับีมูซา อัลอัซฮารี  
เราะฎียัลลอฮุ อันฮู ว่า“จงตรวจสอบตัวของท่านขณะที่ท่านมีความสุข ก่อนที่จะตรวจสอบขณะที่  
ท่านมีความทุกข์”และมีบันทึกว่าท่านอุมร์ บินค็อฏฏอบ เมื่อถึงยามค่ำคืน (ก่อนนอน) ท่านจะเอาไม้  
มาตีที่ฝ่าเท้าของตนเอง และท่านจะถามว่า วันนี้เจ้าได้ทำอะไรไปบ้างแล้วหรือยัง ? (ยูซุฟ อิบูบักร์ :  
ออนไลน์)

เหตุผลที่มุสลิมจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมออยู่นั้น  
นอกจากเพื่อให้ตนเองนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งทีปฏิบัติแล้วไปนั้น  
จะต้องถูกสอบสวนทุกการงานในโลกแห่งอาคิเราะฮ์ซึ่งเป็นเวลาของการพิพากษาถึงการกระทำที่  
ทำไปในครั้งทีตนเองยังมีชีวิตอยู่บนโลก ณ เบื้องหน้าพระพักตร์ของอัลลอฮ์ ﷻ เช่นที่มีปรากฏ  
ในอัลกุรอานหลาย ๆ อายะฮ์ทีพูดถึงวันกิยามะฮ์ ขณะที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงยกบัญชีขึ้นบนตาฮัง และ  
บัญชีนั้นจะถูกนำมาแสดงต่อหน้ามนุษย์ทุกคนอย่างละเอียดถี่ถ้วนซึ่งอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสดังนี้

<sup>7</sup> ะดิษบันทีก โดย Tirmizi ะดิษหมายเลข 2459

﴿وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ  
كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِّنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَىٰ بِنَا حَاسِبِينَ﴾  
(الأنبياء : 47)

ความว่า “และเราจะตั้งตราชั่งที่เที่ยงธรรมสำหรับวันกิยามะฮ์ดังนั้นจะไม่มีชีวิต  
ใดถูกชั่งอย่างใดเลยและแม้ว่ามันเป็นเพียงน้ำหนักเท่าเมล็ดพืชเล็กเราก็  
จะนำมามันมาแสดง และเป็นการพอเพียงแล้วสำหรับเราที่เป็นผู้ชำระสอบสวน ”  
(อัลอัมบิยาอู : 47)

ทุกการกระทำไม่สามารถที่จะปิดบังได้อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء : 1)

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ ทรงสอดส่องดูพวกเจ้าอยู่เสมอ” (อันนิซาอู : 1)

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสเพิ่มเติมว่า

﴿وَإِنْ تُبَدُّوْا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخَفُّوْهُ يُحَاسِبِكُمْ بِهِ اللَّهُ .....﴾  
(البقرة : 284)

ความว่า “หากท่านทั้งหลายจะได้เปิดเผยหรือปิดบังสิ่งใดในตัวท่านทั้งหลาย  
อัลลอฮ์ก็จะทรงพิพากษามันทั้งหมด” (อัลบาคอเราะฮ์ : 284)

ด้วยเหตุผลที่อิสลามเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักของ  
ศาสนาดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่มุสลิมคนหนึ่งหรือองค์กรอิสลามได้ปฏิบัติงานสิ่งที่ควรทำควบคู่ไปด้วย  
นั่นก็คือการประเมินความถูกต้องเพื่อป้องกันการดำเนินงานที่ผิดพลาด แต่ทั้งนี้เมื่อเกิดสิ่งที่ไม่ถูกต้อง  
อิสลามสนับสนุนให้มีการปรับปรุงแก้ไข สำหรับผู้กลับเนื้อกลับตัวนั้นเขาจะได้รับความโปรด  
ปรานอันยิ่งใหญ่ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในคัมภีร์ของพระองค์

﴿إِلَّا مَنْ تَابَ وَءَامَنَ وَعَمِلَ عَمَلًا صَالِحًا فَأُولَٰئِكَ يُبَدِّلُ اللَّهُ

سَيِّئَاتِهِمْ حَسَنَاتٍ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا﴾ (الفرقان : 70)

ความว่า “นอกจากผู้ที่กลับเนื้อกลับตัว และผู้ที่ศรัทธา และประกอบคุณงามความดี เขาเหล่านั้นแหละอัลลอฮ์ ﷻ ทรงเปลี่ยนความชั่วของเขาเป็นความดีและอัลลอฮ์ ทรงเป็นผู้ให้อภัย ผู้ทรงเมตตาเสมอ” (อัลฟุรคอน : 70)

นอกจากนั้นอิสลามถือว่าการเชิญชวนสู่ความถูกต้องเป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องร่วมกันทำ โดยเฉพาะผู้ที่มีความสามารถ ท่านรอซูลุลลอฮ์ ﷺ ได้กล่าวว่า

((الَّذِينَ النَّصِيحَةُ قُلْنَا لِمَنْ قَالَ لِلَّهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلَا نَمَّةَ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ))<sup>8</sup>

ความว่า “ศาสนาคือการตักเตือน เรา(เศาะหาบะฮ์)จึงกล่าวว่า “เพื่อใคร?” ท่านนบีได้กล่าวว่า “เพื่ออัลลอฮ์ เพื่อคัมภีร์ของพระองค์ เพื่อเราะซูลของพระองค์ และเพื่อบรรดาผู้นำมุสลิม และเพื่อมุสลิมทั่วไป”

และเมื่อไรก็ตามมีสิ่งที่ไม่ถูกต้องท่านนบีส่งเสริมให้มีการตักเตือน

((مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ))<sup>9</sup>

ความว่า “ผู้ใดในหมู่พวกท่านพบเห็นสิ่งชั่วๆ หนึ่งๆ ดังนั้นเขาจงเปลี่ยนแปลงมันด้วยมือของเขา แต่ถ้าเขาไม่สามารถก็ให้เปลี่ยนแปลงด้วยลิ้นของเขา แต่ถ้าหากไม่สามารถอีก ก็ให้เปลี่ยนด้วยจิตใจ และนั่นถือว่าเป็นศรัทธาที่อ่อนแอที่สุดแล้ว”

<sup>8</sup> หะดิษบันทึกโดย Muslim หะดิษหมายเลข 55

<sup>9</sup> หะดิษบันทึกโดย Muslim หะดิษหมายเลข 49

ท่านรอซูลุลลอฮฺ ﷺ ได้กล่าวอีกว่า

((مَنْ دَلَّ عَلَى خَيْرٍ فَلَهُ مِثْلُ أَجْرِ فَاعِلِهِ))<sup>10</sup>

ความว่า “ผู้ใดชี้นำสู่ความดี เขาจะได้รับผลบุญตอบแทนเท่ากับผู้ที่ทำความดีนั้น”

จากหะดีษข้างต้น ได้บ่งชี้ว่านอกจากมุสลิมจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนถึงการปฏิบัติตน ของตนเองแล้ว อิสลามยังส่งเสริมให้มีการสอดส่องดูแลมุสลิมด้วยกัน โดยการประเมิน ถึงการกระทำของมุสลิมด้วยกันว่าอยู่ในหลักการที่ถูกต้องหรือไม่ ถ้าหากไม่ถูกต้องอิสลาม ส่งเสริมให้มีการห้ามปราม แนะนำสู่สิ่งที่ดีกว่าและถูกต้องกับหลักการของอิสลามแต่ทั้งนี้อยู่บน พื้นฐานของความสามารถของแต่ละบุคคล สำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามผู้บริหารถือ ได้ว่าเป็นผู้มีอำนาจในหน้าที่จึงมีความสามารถที่จะทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลดีต่อสถานศึกษาตลอดจนต่อบุคลากรเอง เนื่องจากบุคลากรมุสลิมทุกคนจะต้องรับผิดชอบทุกการกระทำในหน้าที่ของตนเองโดยที่เขาจะถูก สอบสวนในวันอาคีเราะฮฺ ท่านสะฮัน อัลบัสรีญ์ กล่าวว่า “มุมินคือผู้ที่ตรวจสอบตนเองอยู่เนื่องนิตย์ ก่อนที่อัลลอฮฺ ﷻ จะตรวจสอบเขา การตรวจสอบบัญชีของเขาในวันกิยามะฮฺนั้นเป็นไปอย่าง ง่ายดาย และจะยังความสบายใจให้กับเขา แต่จะเป็นเรื่องที่ยากลำบากยิ่ง พร้อมทั้งหนักอึ้งสำหรับ บัญชีของผู้ที่ได้ปฏิบัติกิจการงานและใช้ชีวิตไปในคุณยาโดยมิได้ตรวจสอบไต่ตรองทบทวน ตนเองเลย (ยูซุฟ อนุบักร์ : ออนไลน์) ดังนั้นการประเมินจึงเป็นสิ่งที่มุสลิมไม่สามารถที่จะมองข้าม มุสลิมทุกคนจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินในทุกๆของการดำเนินงานทั้งต่อตนเองและต่อส่วนรวม

<sup>10</sup> หะดีษบันทึกโดย Muslim หะดีษหมายเลข 1893

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชวรงค์ วงศ์ศรีกา (2540) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของโรงเรียนประถมในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคายผลการวิจัยพบว่า

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะการจัดการศึกษาและขนาดของโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและตำแหน่งพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 ตามลำดับ

2) การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะการจัดการศึกษาขนาดโรงเรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ พบว่าไม่แตกต่าง

3) การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามทัศนะของครูผู้สอน เปรียบเทียบตามเพศ ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน พบว่าไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะการจัดการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อายุและวุฒิการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 ตามลำดับ

พงษ์พิช รุ่งเป้า (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขวัญกำลังใจของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า

1) กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการบริหาร ด้านการวางแผน มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และด้านการประเมินผลตามลำดับ

2) การเปรียบเทียบ กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) การเปรียบเทียบ กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กจำแนกเป็นรายด้าน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- 4) ขวัญกำลังใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก
- 5) เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 6) เปรียบเทียบ ขวัญกำลังใจของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 7) ความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญกำลังใจข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

อิสริย์ ปานงาม (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่ดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ดีเด่น ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ดีเด่นตามทัศนะของครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1.1 ด้านการวางแผน 1.2 ด้านการจัดสรรทรัพยากร 1.3 ด้านการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน 1.4 ด้านการประสานงาน 1.5 ด้านการประเมินผล
2. ครูเพศชายและเพศหญิงมีทัศนะต่อกระบวนการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการวางแผนและการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ครูที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี และอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และด้านการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนะต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการวางแผนและด้านการจัดสรรทรัพยากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. ครูที่มีอายุราชการน้อยกว่า 15 ปี และอายุราชการตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการวางแผนและด้านการประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ครูที่สอนใน โรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนะต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลที่ได้จากการวิจัยทำให้ทราบกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ว่าให้ความสำคัญทุกขั้นตอนการทำงานทั้ง 5 ด้าน คือด้านการวางแผนการ จัดสรรทรัพยากร ด้านการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน ด้านการประสานงาน และด้านการประเมินผล นอกจากนี้ผลการวิจัยทำให้ทราบว่าครูผู้สอนที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน ซึ่งสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ฉลอง กัลปพฤกษ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

3. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. แนวทางพัฒนาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า 5.1 ด้านการวางแผน ควรมีการจัดตั้งคณะจัดทำแผน โดยปลูกฝังให้บุคลากรเห็น ความสำคัญข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ทำข้อมูลให้เป็นสารสนเทศแล้วจัดไว้อย่างเป็นระบบให้ครอบคลุมเพียงพอ เพื่อนำมาประกอบการวางแผน 5.2 ด้านการจัดองค์กร ผู้บริหารต้องรู้และเข้าใจภารกิจหลักและภารกิจรองขององค์กร และต้องร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเรียงลำดับความสำคัญในภารกิจ รวมทั้งปรับให้เข้ากับขนาดขององค์กร และทรัพยากรของสถานศึกษาทุกประเภทที่มีอยู่ 5.3 ด้านการ



มอบหมายงานหรือการสั่งการ ต้องสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความสมัครใจเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นทั้งผู้นำ ผู้ตาม มีการติดตามหรือให้กำลังใจแบบห่าง ๆ และเตรียมการให้รางวัลกับความสำเร็จ รวมทั้งการแก้ไขสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆ กับวัตถุประสงค์ 5.4 การประสานงาน ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่ ต้องร่วมกับชุมชน และหน่วยงานอื่นในการจัดการศึกษา ต้องเป็นนักประสานงานและสร้างบุคลากร ให้เป็นผู้ประสานงาน ต้องสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในชุมชน 5.5 ด้านการควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีการควบคุม และติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องรู้ชัดเจน ต้องมีความตระหนัก ต้องส่งเสริมพัฒนา ให้ขวัญกำลังใจ จัดทำปฏิทินในการควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

สุวาทินี สลิอ่อน (2549) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการดำเนินการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผลงาน ด้านการประสานงาน ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านการกระตุ้นใจ

2) ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชน มีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อเทียบรายด้าน มีเพียงด้านการจัดสรรทรัพยากรที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน นอกนั้นมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3) ปัญหาสำคัญของกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนคือการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พิจารณาให้ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีข้อเสนอแนะให้บริหารโดยมีส่วนร่วมมากขึ้น และให้มีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

นายสัลมาน สะบุติง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 โดยภาพรวม การแสดง

พฤติกรรมและการดำเนินงานของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจูงใจ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านเทคโนโลยีมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ส่วนด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

2) การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4) ปัจจัยการบริหารด้านการทำงานเป็นทีม ด้านทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน ด้านภาวะผู้นำ และด้านโครงสร้างองค์กร สามารถพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .842 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 70.8 และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .354 โดยสร้างสมการพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{การดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน} &= .768 + .211(\text{การทำงานเป็นทีม}) \\ &+ .269(\text{ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน}) \\ &+ .148(\text{ภาวะผู้นำ}) + .176(\text{โครงสร้างองค์กร}) \end{aligned}$$