

บทที่ 5

การนำเสนอรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ ตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบ 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 **ที่มาของรูปแบบ** เป็นส่วนนำหรือเป็นบทนำของรูปแบบ ซึ่งเป็นการอธิบายหลักการและเหตุผล แนวคิดและหลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล
2. แนวคิดและหลักการของรูปแบบ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 **องค์ประกอบของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ** เป็นส่วนประกอบการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาหลักการในการจัดโครงสร้างองค์การ และกลไกทางโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ด้านหลักการจัด โครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง คือ

1. การแบ่งงานและบูรณาการงาน เป็นการจัดแบ่งงานตามหน้าที่ของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหรือวิเคราะห์จากภารกิจปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่วิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรเพื่อจัดคนรับผิดชอบงาน แล้วจัดบุคลากรรับผิดชอบหน้าที่หรือจัดทีมงานขึ้นมารับผิดชอบโดยจัดแบ่งงานให้กับบุคลากรอย่างเสมอภาค เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

2. การมอบหมายหน้าที่และมอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบและให้อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานแก่บุคคลหรือคณะบุคคล ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย ตลอดจนการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป

3. การสื่อสารและการประสานงานเป็นการสื่อสารในสถานศึกษา ที่เน้นการสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เน้นการสื่อสารในระดับเดียวกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและระหว่างกลุ่มงาน ให้ข้อมูลเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจ ตรงกันทุกฝ่าย

4. การสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจในสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาด้วยการทำให้บุคลากร ในสถานศึกษาได้รับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน

5. การกำกับติดตาม เป็นการกำกับติดตามการปฏิบัติงานไปยัง ทีมปฏิบัติ หรือคณะกรรมการเพื่อรับทราบความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค โดยมีเครื่องมือ ที่ช่วยในการกำกับติดตาม

มิตินี้ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ตามแนวทางพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แก่

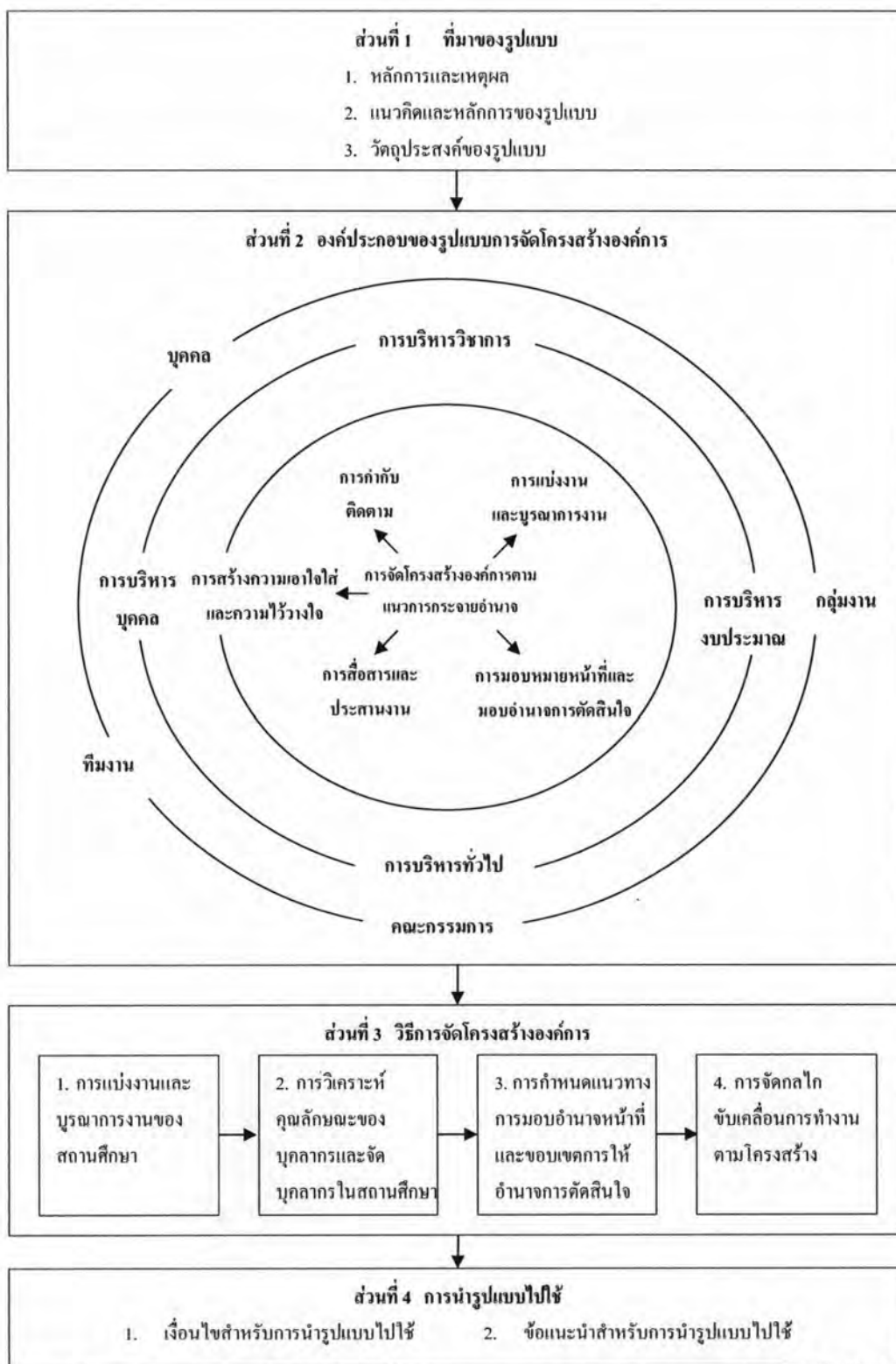
1. ด้านการบริหารวิชาการ
2. ด้านการบริหารงบประมาณ
3. ด้านการบริหารบุคคล
4. ด้านการบริหารทั่วไป

มิตินี้ 3 ด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ เป็นการกำหนดลักษณะของ ผู้รับมอบอำนาจภายในสถานศึกษาโดยจัดรูปแบบของผู้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล ทีมงาน หรือ คณะกรรมการ

ส่วนที่ 3 วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ ตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เป็นขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

1. การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา
2. การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา
3. การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตการให้อำนาจ การตัดสินใจ
4. การจัดกลไกขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ เป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำรูปแบบไปใช้ โดยผู้ใช้ ควรทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบ ไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบไปใช้



รูปที่ 25 รูปแบบการจัดการโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

ที่มาของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้าง
องค์การของสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการ
จัดโครงสร้างองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดโครงสร้างองค์การเป็นกระบวนการที่สำคัญ
และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะโครงสร้างองค์การจะนำไปสู่การแบ่งงาน
ของบุคลากรในสถานศึกษา การจัดบุคลากรรับผิดชอบงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจน
การประสานสัมพันธ์งานตามสายงานต่างๆ ให้ดำเนินไปตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น โครงสร้างองค์การ
จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารควรที่จะออกแบบ
โครงสร้างองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายใน
การทำงาน หากการจัดโครงสร้างองค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้การปฏิบัติงาน
เกิดอุปสรรค ติดขัด แก่ผู้ปฏิบัติงาน

องค์การทางการศึกษามีลักษณะพิเศษแตกต่างจากองค์การทั่วไป การจัดโครงสร้าง
องค์การของสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากจะต้องมีความเป็นอิสระทาง
วิชาการ กล่าวคือ มีลักษณะค่อนข้างจะเป็นองค์การวิชาชีพ เน้นที่การจัดการเรียนการสอนและการ
พัฒนาคุณภาพนักเรียน บุคลากรมีความเชี่ยวชาญแต่ละด้านต่างกัน การจัดโครงสร้างองค์การจึงมี
ลักษณะของการแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะ เช่น การแบ่งงานตามความสามารถของบุคลากร
ดังนั้นภายในสถานศึกษาจึงมีกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งจำแนกคนตามความรู้ความสามารถและคุณวุฒิ
ทางการศึกษา นอกจากนี้โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีสายการบังคับบัญชาเข้า
มาเกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีการสั่งการ มอบหมายงานและการรายงานตามสายการบังคับบัญชา สายการ
บังคับบัญชา กฎ กติกา ต่างๆ เป็นอุปสรรคต่อการทำงานหากมีมากเกินไป ดังนั้นสถานศึกษาจึงควร
ที่จะจัดสิ่งเหล่านี้ให้เป็นกลไกส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของครู

ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การเป็นการทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้หน้าที่
และทำหน้าที่ของตนให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา หน้าที่หลักสำคัญของสถานศึกษา คือ การ
จัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียน จึงต้องมีการจัดแบ่งงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทั้งใน

เรื่องของงานหลักและงานสนับสนุนต่างๆที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่นักเรียน โครงสร้างองค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมคุณภาพของครูและนักเรียน โดยโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานจะสนับสนุนการทำงานร่วมกัน การสื่อสารสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือกัน ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยของต่างประเทศ พบว่า มีการศึกษาในเรื่องการจัดโครงสร้าง องค์การสถานศึกษาที่เอื้อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน โดยการศึกษาวิจัยในเรื่องการจัดโครงสร้าง ลักษณะต่าง ๆ เช่น การจัดโครงสร้างแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนขนาดใหญ่ การจัดโครงสร้าง แบบบูรณาการหลักสูตร การจัดโครงสร้างแบบคณะชั้น การจัดโครงสร้างแบบจัดการเรียนการสอน เป็นทีม ตลอดจนการจัดโครงสร้างแบบราบ ลดชั้นการบังคับบัญชา โดยเน้นในเรื่องการดูแลและ ประสานงาน เป็นต้น นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์การยังสัมพันธ์กับความเอาใจใส่ของบุคลากร และความไว้วางใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะบรรยากาศความเอาใจใส่และบรรยากาศ ความไว้วางใจเป็นผลที่เกิดจากการสื่อสารและพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากร ทั้งที่เป็น พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของบุคลากร การที่บุคลากรมีความเอาใจใส่ต่อภารกิจต่าง ๆ ในสถานศึกษาและเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ จะนำไปสู่ความพร้อมของบุคลากรที่จะรับการกระจาย อำนาจภายในสถานศึกษา กล่าวคือนำไปสู่ความพร้อมในการร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ ทั้งนี้การกระจายอำนาจเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจหรือการดำเนินการ ให้กับบุคลากรในองค์การ โดยผู้รับมอบอำนาจหน้าที่สามารถที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองได้ ภายใต้อกรอบนโยบายที่กำหนดไว้ การที่จะกระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรภายในสถานศึกษา จะต้องมีความพร้อมในการรับการกระจายอำนาจ จะต้อง เรียนรู้การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เรียนรู้วิธีการตัดสินใจ และวิธีการจัดการกับงานที่ ได้รับมอบหมาย ดังนั้น การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจจึงเป็นการจัดโครงสร้าง องค์การที่ทำให้กลไกต่าง ๆ ได้แก่ การจัดแบ่งงาน การจัดแผนงาน การมอบอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา กฎและแนวทางปฏิบัติ การตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงาน การสร้าง ความเอาใจใส่และความไว้วางใจของบุคลากรไปขับเคลื่อนให้บุคลากรทำงานประสานสัมพันธ์กัน เรียนรู้ร่วมกันในการทำงานและการตัดสินใจ

2. แนวคิดและหลักการในการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบ

การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดองค์การให้เหมือนกับระบบของสิ่งมีชีวิต คือ มีการพึ่งพาอาศัยกันและมีการสื่อสารในระดับเดียวกันให้มาก การจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจะพัฒนาบรรยากาศความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของครู ส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง โดยแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 การกระจายอำนาจตามภารกิจ การบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล และการกระจายอำนาจการบริหารทั่วไป

2. แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบในการจัดโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การจัดแผนงาน การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา การมอบอำนาจหน้าที่ และกลไกการจัดโครงสร้างองค์การ ได้แก่ สายการบังคับบัญชา กฏระเบียบและแนวทางการปฏิบัติ การตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างความเอาใจใส่ในองค์การ และการสร้างความไว้วางใจในองค์การ

3. โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย และโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น มาเลเซีย สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย

4. แนวคิดการพัฒนารูปแบบ ว่าด้วยการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดหลักการ และองค์ประกอบของรูปแบบ การร่างรูปแบบ การประเมินรูปแบบ การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการ ดังนี้

1. หลักการจัดการศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ การดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า และการอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข

2. หลักคุณภาพ คือ คุณภาพของการจัดการศึกษาโดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ มีมาตรฐานการศึกษา มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาโดยการจัดระบบงาน การสื่อสารและประสานสัมพันธ์กับท้องถิ่น ชุมชนและหน่วยงานภายนอก เพื่อการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทั้งทรัพยากรบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอื่น ๆ

4. หลักบูรณาการ สถานศึกษาควรบูรณาการงานและบุคคลในการทำงานให้เกิดความสมดุล บูรณาการงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานระดับนโยบายให้เกิดความเชื่อมโยง ทั้งด้านวิธีการ การใช้ทรัพยากร และผลการดำเนินงาน

5. หลักบริหารจัดการที่ดี สถานศึกษาดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักกฎหมาย หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ดังนี้

5.1 หลักกฎหมาย สถานศึกษากำหนด กฎ กติกา ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดความถูกต้อง

5.2 หลักคุณธรรม สถานศึกษาดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุนให้ครู บุคลากรและนักเรียนประพฤติปฏิบัติตนและปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือความถูกต้องดีงาม

5.3 หลักความโปร่งใส สถานศึกษาดำเนินการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กรโดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส บุคลากรรู้ขั้นตอนในการดำเนินงาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ มีความโปร่งใสในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดี มีการสื่อสารสองทางอย่างเปิดเผย มีการสื่อสารหลายช่องทาง และการสื่อสารในระดับเดียวกันเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกัน มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารรายวันหรือรายสัปดาห์ ให้บุคลากรทราบความเคลื่อนไหวในสถานศึกษา

5.4 หลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยให้ครู บุคลากรและบุคคลในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษาตามหน้าที่การบริหารจัดการและภารกิจการบริหารสถานศึกษา และมีการวางระบบการรับฟังความคิดเห็น

5.5 หลักความรับผิดชอบ สถานศึกษาสร้างให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ ความสำนึก ในความรับผิดชอบต่อองค์กร การใส่ใจต่อปัญหาส่วนรวมของสถานศึกษา และกระตือรือร้น ในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสีย จากการกระทำของตน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่บุคลากรระดับปฏิบัติ เพื่อให้ความรับผิดชอบ ในทุกระดับมีความชัดเจน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน

5.6 หลักความคุ้มค่า สถานศึกษายบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่การจัดการศึกษา มีการเชื่อมโยงงานในความรับผิดชอบให้ใช้ทรัพยากร และ เทคโนโลยีร่วมกัน ได้อย่างคุ้มค่า และพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีกลไก ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ นำไปสู่บรรยากาศองค์กรที่บุคลากรมีความเอาใจใส่ต่องานและมีความเชื่อถือไว้วางใจต่อกันใน สถานศึกษา

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ

มิตินที่ 1 ด้านหลักการจัดโครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตาม

โครงสร้าง ประกอบด้วย

1. การแบ่งงานและบูรณาการงาน สถานศึกษาใช้หลักในการแบ่งงานโดยพิจารณา จากหน้าที่ของสถานศึกษา กิจกรรมที่มีความจำเป็นของสถานศึกษา การวิเคราะห์ภารกิจดำเนินการ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ หน่วยงานนโยบายที่เกี่ยวข้อง โครงการต่างๆที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงาน อื่น ๆ วิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการเพื่อนำมาจัดงานให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานที่ ดำเนินการอยู่เป็นประจำในสถานศึกษา เพื่อสามารถบูรณาการการดำเนินงานไปพร้อมกันได้ ตลอดจน วิเคราะห์ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาบูรณาการกำหนดเป็นเป้าหมาย ในการจัดการศึกษา หรือวิเคราะห์จากภารกิจปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ในสถานศึกษา เพื่อกำหนด เป้าหมายการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากนั้นวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา หรือวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญของสถานศึกษา มีการพิจารณาความรู้ความสามารถ ของบุคลากร ในเรื่องคุณวุฒิ ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญ หรือความสนใจของบุคลากร

ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ พิจารณาความรู้ความสามารถให้เหมาะกับลักษณะงาน แบ่งงานตามหลักการที่สถานศึกษากำหนด แล้วจัดบุคลากรลงในหน้าที่หรือจัดทีมงานขึ้นมารับผิดชอบ โดยจัดแบ่งงานให้กับบุคลากรอย่างเสมอภาค เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จุดเด่น จุดดี หรือความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรในสถานศึกษา จากนั้นสถานศึกษาจัดแผนกงาน โดยจัดแผนกงานในงานหลักที่มีความจำเป็นต่อสถานศึกษา ตามบริบทความจำเป็นและขนาดของสถานศึกษา แต่ให้ครอบคลุมภารกิจการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยจัดการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารดังกล่าว หรือจัดแผนกงานเพิ่มจากที่กำหนดไว้หากสถานศึกษาต้องการทำงานเชิงรุกในงานด้านนั้น

2. การมอบหมายหน้าที่และมอบอำนาจการตัดสินใจ สถานศึกษามอบอำนาจหน้าที่และให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลที่ผู้อำนวยการมอบหมาย หรือมอบอำนาจการตัดสินใจในรูปคณะบุคคล เช่น คณะกรรมการ ตลอดจนการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เป็นต้น ในการมอบหมายงาน ผู้บริหารดำเนินการมอบหมายงานไปตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบตามที่ได้มีการจัดแผนกงานไว้ โดยในการมอบหมายงานควรมีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป วิเคราะห์ความยากง่ายของงานและความสามารถของผู้รับมอบหมายก่อนที่จะมอบหมาย กำหนดขอบเขตของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเวลาส่งงาน และสร้างความเข้าใจในเนื้อหาของงานและกำหนดเป้าหมายของงาน ร่วมกันตลอดจนให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงาน

แนวทางการตัดสินใจในสถานศึกษา ควรเป็นการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยมีการพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ มีการถามความคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มอบหมาย และเมื่อผู้บริหารได้ตัดสินใจไปแล้ว ควรมีการสร้าง ความเข้าใจกับบุคลากรในสิ่งที่ได้ตัดสินใจ และเตรียมทางออกไว้สำหรับการตัดสินใจ หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การตัดสินใจในสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในสิ่งที่ครูเชี่ยวชาญ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง ผลการตัดสินใจอาจออกมาในรูปของมติกลุ่ม ตลอดจนกำหนดแนวทางขั้นตอนที่เหมาะสมขึ้นมาช่วยในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เช่น การรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดจากการตัดสินใจให้ผู้บริหารทราบ

3. การสื่อสารและการประสานงาน แนวทางการสื่อสารในสถานศึกษา ควรส่งเสริมการสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมการสื่อสาร

ให้ข้อมูลเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย ส่งเสริมการสื่อสารในระดับเดียวกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและระหว่างกลุ่มงานให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ สร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มงาน โดยใช้การสื่อสารหลายช่องทาง สื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การทักทาย การพูดคุยกันอย่างเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

ในส่วนของการทำงานมี 2 ลักษณะ คือการประสานสั่งการตามสายงานการบังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ และการประสานความร่วมมือของบุคลากรในระดับปฏิบัติด้วยกัน ควรมีการมอบหมายบุคคลให้ทำหน้าที่กำกับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจและร่วมงานกันทำงานให้สำเร็จ การประสานงานควรดำเนินการในลักษณะการขอความร่วมมือไปยังบุคลากร และจัดระบบการดำเนินงานให้เป็นกลไกการประสานงานของบุคลากร

4. การสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจในสถานศึกษา

ในการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดกลไกทางโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ด้วยการทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา พยายามแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยสร้างวัฒนธรรมการไม่ปล่อยปละละเลย แม้เป็นปัญหาเล็กน้อยก็ช่วยกันหาแนวทางแก้ไข สร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจ ทำให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ตลอดจนสร้างบรรยากาศการสนับสนุนให้บุคลากรได้เห็นคุณค่าและใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งการปลูกฝังบุคลากรให้มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน

การส่งเสริมการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน สร้างทีมงานให้ช่วยเหลือกันในการทำงาน เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานคล่องตัว เช่น การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ยืดหยุ่น ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบปรึกษาหารือ รวมไปถึงการที่ผู้บริหารหมั่นเดินเยี่ยมเยียนอยู่เสมอจะช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงความเอาใจใส่ที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากรด้วย

การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา กลไกสำคัญที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจคือ พฤติกรรมของผู้บริหาร โดยเกิดจากการที่ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เกิดการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การบริหารงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และตรวจสอบได้ สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรทั้งภายในและ

ภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้ครูแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สร้างความศรัทธาการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สร้างความศรัทธาการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารประพฤติเป็นแบบอย่าง สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ปฏิบัติได้จริง มีช่องทางให้บุคลากรสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานร่วมกันได้อย่างเปิดเผย ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวังให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

5. การกำกับติดตาม

สถานศึกษากำกับติดตามการปฏิบัติงานทั้งกำกับตามสายการบังคับบัญชา หรือกำกับติดตามไปยังทีมปฏิบัติ หรือคณะกรรมการ หรือให้มีการกำกับติดตามกันเองภายในทีม หรือกลุ่ม โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการกำกับติดตาม เช่น การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานในส่วนต่างๆของสถานศึกษาเป็นมาตรฐานเดียวกันและรายงานผลเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นนั้นควรเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นข้อเสนอแนะหรือเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงาน สถานศึกษาอาจแบ่งกฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติ ออกเป็นประเภทต่างๆ อาทิ

1. กฎเกณฑ์ที่กำหนดจากนโยบาย มาตรฐานการประเมินหรือการประกันคุณภาพ
2. กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ การเงิน ซึ่งต้องอาศัยความถูกต้อง
3. แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบควรเป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นมาร่วมกัน

โดยแนวปฏิบัติต่างๆ ในการทำงานควรจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

มิติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การเสนอขอและการจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ด้านการบริหารบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษา วินัย

4. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการ นักเรียน งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานประสานสัมพันธ์ชุมชน

มิตินี้ 3 ด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ

ผู้รับมอบอำนาจภายในสถานศึกษา ได้แก่ ครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องและบุคลากร ภายนอกสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจัดรูปแบบของผู้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล ทีมงาน กลุ่มงานหรือคณะกรรมการ มีบทบาทดังนี้

บทบาทหน้าที่ของครู

1. รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. สื่อสารทำความเข้าใจในเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน ตลอดจนวิธีการ ดำเนินงานต่าง ๆ

3. ประสานความร่วมมือกับบุคลากรอื่นๆ ในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง

4. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบถึงความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงาน

บทบาทหน้าที่ของทีมงาน

1. รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายร่วมกันระหว่างสมาชิก
2. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการ ดำเนินงาน

3. สื่อสารทำความเข้าใจในเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกันตลอดจนวิธีการ ดำเนินงานต่าง ๆ

4. ประสานความร่วมมือในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง

5. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบถึงความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงาน

บทบาทหน้าที่ของกลุ่มงาน

1. รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบในกลุ่มงาน
2. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินงาน
3. สื่อสารทำความเข้าใจในเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกันตลอดจนวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน
4. ประสานความร่วมมือในการดำเนินงานของสมาชิกภายในกลุ่มงาน และประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มงาน

5. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบถึงความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

1. รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน
2. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินงาน
3. สื่อสารทำความเข้าใจในเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกันตลอดจนวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ

4. ประสานความร่วมมือในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง
 5. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบถึงความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงาน
- ในมิติด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับผู้รับมอบอำนาจ โดยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการเป็นผู้นำและผู้ตาม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ความเหมาะสมในการมอบหมายบุคคลกรรับมอบอำนาจการตัดสินใจ เพราะงานแต่ละประเภทไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการเป็นคณะกรรมการหรือเป็นทีมเสมอไป การมอบเป็นรายบุคคลอาจขับเคลื่อนได้เร็วกว่า ดังนั้นงานที่ต้องการความถูกต้อง โปร่งใส ต้องช่วยกันตัดสินใจหลายคน อาจมอบให้คณะกรรมการดำเนินการ งานที่ต้องการความรวดเร็ว หรือความชำนาญเฉพาะด้านอาจมอบเป็นรายบุคคลหรือทีม

ส่วนที่ 3 วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ

วิธีการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา
- ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตการให้อำนาจการตัดสินใจ
- ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง

รายละเอียดวิธีการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา

ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาเพื่อจัดแบ่งงานและบูรณาการงานโดยกำหนดหลักในการวิเคราะห์ คือ

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่นๆ ตลอดจนวิเคราะห์ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น นำผลการวิเคราะห์มาบูรณาการกำหนดเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา จัดงานให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำในสถานศึกษาเพื่อสามารถบูรณาการการดำเนินงานไปพร้อมกันได้

1.2 วิเคราะห์ภารกิจปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ในสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากนั้นวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา หรือวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญของสถานศึกษา ดำเนินการแบ่งงานเพื่อมอบหมายบุคลากร โดยแบ่งออกเป็นงานหลัก งานช่วยและงานเสริม

1.3 วิเคราะห์ประเภทของงานที่จัดแบ่งตามหน้าที่ที่ดำเนินการในสถานศึกษา ได้แก่ งานสอน งานบริหาร งานธุรการ งานบริการ และงานอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อจัดเป็นงานหลัก งานช่วย และงานเสริม

1.4 วิเคราะห์ลักษณะของงาน ได้แก่ ความต่อเนื่องของช่วงเวลาการปฏิบัติงานและความสำคัญและความยากง่ายของงานที่ต้องจัดบุคลากรรับผิดชอบ เช่น งานประจำที่ต้องดำเนินการทุกวัน งานที่ดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน งานที่ดำเนินการภาคเรียนละ 1-2 ครั้ง/ปีละครั้ง งานเฉพาะกิจต่าง ๆ งานที่ทำเป็นรายบุคคลและงานที่ต้องช่วยกันทำเป็นกลุ่มหรือทีม เพื่อจัดคนให้สัมพันธ์กับลักษณะของงานและเวลาที่ใช้ในการทำงาน

1.5 วิเคราะห์เนื้อหา งาน เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อใช้พิจารณาที่สามารถบูรณาการดำเนินการร่วมกันได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถเชื่อมโยงไปยังงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องเริ่มดำเนินงานใหม่

1.6 วิเคราะห์บริบทภายในของสถานศึกษา เช่น ขนาดของสถานศึกษา จำนวนบุคลากรของสถานศึกษา ทรัพยากร สภาพนักเรียน เป็นต้น แล้วจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของงานที่ต้องดำเนินการภายในสถานศึกษา เพื่อให้เห็นภาพงานหลักที่ชัดเจน

1.7 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย

1.8 จัดรวมงาน โดยนำผลจากการวิเคราะห์ทั้งหมดมาบูรณาการงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน งานที่สามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้ รวมถึงแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาจัดระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินการและกำกับ ติดตามดูแลไปพร้อมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา

ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน โดยดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดหลักในการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากร ได้แก่

- 2.1.1 คุณวุฒิของบุคลากร เช่น สาขาวิชาที่จบ
- 2.1.2 ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร
- 2.1.3 ความสนใจของบุคลากร

2.2 วิเคราะห์ภาระงานที่บุคลากรของสถานศึกษาต้องรับผิดชอบ

2.3 จัดบุคลากรให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ หรือความสนใจ

2.4 จัดแบ่งงานให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้รับมอบงานอย่างเหมาะสม

2.5 จัดรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวตามความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา เช่น จัดบุคลากรเป็นคู่ จัดเป็นทีมงาน จัดเป็นคณะกรรมการ เป็นต้น

การจัดรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ในระหว่างสมาชิกที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตในการให้อำนาจการตัดสินใจ

ในขั้นนี้เป็นการกำหนดแนวทางการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และการให้อำนาจการตัดสินใจซึ่งเป็นลักษณะของการกระจายอำนาจ ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้อำนวยการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยให้แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า พรณนางาน

3.2 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบ หรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้ กำหนดข้อตกลงในการตัดสินใจให้ตัดสินใจด้วยข้อมูล และทบทวนการตัดสินใจ หากพบว่าจะนำไปสู่ปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง

ในขั้นนี้เป็นการจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้างเพื่อให้การดำเนินงานตามที่จัดแบ่งหรือบูรณาการไว้ดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ดังนี้

4.1 กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเป็นทิศทางแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงานควรรณาวีสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้น เป้าหมาย มาเป็นหลักการพื้นฐานในการกำหนดแนวทางด้วย และกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

4.2 กำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรและการรายงานผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ การประชุม การปรึกษาหารือ เป็นต้น

4.3 จัดบรรยากาศส่งเสริมการทำงานของบุคลากรด้วยการสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจกันภายในสถานศึกษา ได้แก่

4.3.1 ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ

4.3.2 ผู้บริหารเดินเยี่ยมเยียน ใต้ถามปัญหาการทำงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ

4.3.3 สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา

4.3.4 อำนวยความสะดวกการทำงานของบุคลากร

4.3.5 สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร ให้เกียรติ ยอมรับในตัวบุคลากร ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเชื่อถือในความสามารถของบุคลากร

4.3.6 พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

4.3.7 การกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ในการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการจัดโครงสร้างองค์การ คือ บริบทภายในและภายนอกของสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา จำนวนบุคลากร ระดับช่วงชั้นที่เปิดสอน หลักการและเป้าหมายของการจัดการศึกษา ช่วงพัฒนาการทางเพศและวัยของนักเรียน หลักจิตวิทยาการศึกษาและจิตวิทยาพัฒนาการ สภาพชุมชนของสถานศึกษา ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ดังนั้น รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละช่วงชั้น จำเป็นต้องมีความแตกต่างกันในงานประเภทโดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียน แต่ในปัจจุบัน โครงสร้างที่ได้มีการออกแบบไว้มีกรอบงานในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เป็นกรอบกำหนดงานอย่างไรก็ตามสถานศึกษาสามารถที่จะบริหารจัดการภารกิจทั้ง 4 ด้าน ภายใต้การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาซึ่งไม่จำเป็นต้องแบ่งแผนกหรือฝ่ายงานออกเป็น 4 ด้าน อาจแบ่งมากหรือน้อยกว่า 4 ด้านก็ได้ แต่ต้องให้เกิดการทำงานทั้ง 4 ด้าน ในแผนกที่แบ่งให้ครบถ้วน ซึ่งอาจมีรูปแบบการจัดการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแยกตามขนาดของสถานศึกษา ดังนี้

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นประถมศึกษาหรือระดับมัธยมศึกษา มีบุคลากรจำนวนน้อย แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สามารถดำเนินการจัดโครงสร้างองค์การได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา

1.1 การแบ่งงาน เป็นการแบ่งงานทั้งหมดของสถานศึกษาออกเป็นงานย่อยต่างๆ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีบุคลากรจำนวนน้อย การแบ่งงานควรให้มีความเหมาะสมกับจำนวนบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้จัดการเรียนการสอนและพัฒนานักเรียนอย่างเต็มที่ สถานศึกษาสามารถจัดแบ่งงานโดยกำหนดหลักการในการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่

1.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยนโยบายที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่นๆ ตลอดจนวิเคราะห์ความต้องการของชุมชน

และท้องถิ่น นำผลการวิเคราะห์มาบูรณาการกำหนดเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา จัดงานให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำในสถานศึกษา เพื่อสามารถบูรณาการการดำเนินงานไปพร้อมกันได้

1.1.2 วิเคราะห์ภารกิจปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ในสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากนั้นวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา หรือวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญของสถานศึกษา ดำเนินการแบ่งงานเพื่อมอบหมายบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น งานหลัก งานช่วยและงานเสริม ได้แก่

1.1.3 วิเคราะห์ประเภทของงานที่จัดแบ่งตามหน้าที่ที่ดำเนินการในสถานศึกษา ได้แก่ งานสอนและพัฒนานักเรียน งานบริหาร งานธุรการ งานบริการ งานประสานชุมชน เป็นต้น

1.2 วิเคราะห์ลักษณะของงาน ได้แก่

1.2.1 ความต่อเนื่องของช่วงเวลาการปฏิบัติงาน เช่น งานประจำที่ต้องดำเนินการทุกวัน งานที่ดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน งานที่ดำเนินการภาคเรียนละ 1-2 ครั้ง/ปีละครั้ง หรืองานเฉพาะกิจต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อจัดงานให้สัมพันธ์กับการใช้เวลาในการทำงานของบุคลากร

1.2.2 ความสำคัญและความยากง่ายของงาน เช่น งานที่ทำเป็นรายบุคคล กลุ่มหรือทีม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อกำหนดจำนวนผู้รับผิดชอบการทำงานให้แล้วเสร็จ

1.3 วิเคราะห์เนื้องาน เสนอผลการประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อใช้พิจารณาว่าสามารถบูรณาการดำเนินการร่วมกันได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถเชื่อมโยงไปยังงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องเริ่มดำเนินงานใหม่

1.4 วิเคราะห์บริบทภายในของสถานศึกษา เช่น ขนาดของสถานศึกษา จำนวนบุคลากรของสถานศึกษา ทรัพยากร สภาพนักเรียน เป็นต้น แล้วจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของงานที่ต้องดำเนินการภายในสถานศึกษา เพื่อให้เห็นภาพงานหลักที่ชัดเจน

1.5 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย

1.6 จัดรวมงาน โดยนำผลจากการวิเคราะห์ทั้งหมดมาบูรณาการงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ด้วยกัน งานที่สามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้ รวมถึงแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมา จัดระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินการและกำกับ ติดตามดูแลไปพร้อมกัน

นำมาจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ โดยแยกเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 45 ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				✓			✓
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓					✓	✓
3. การวัดและประเมินผล			✓			✓	✓
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา			✓			✓	
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้	✓					✓	
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓					✓	✓
7. การนิเทศภายใน			✓		✓	✓	✓
8. การแนะแนวการศึกษา			✓			✓	✓
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	✓			✓		✓	✓
10. การเสนอขอและจัดสรรงบประมาณ				✓			✓
11. การบริหารการเงิน	✓					✓	
12. การบริหารบัญชี		✓					✓
13. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์			✓		✓		✓
14. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง				✓		✓	
15. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง				✓		✓	
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				✓	✓	✓	✓
17. งานวินัยและรักษาวินัย	✓					✓	
18. งานธุรการ	✓					✓	
19. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ					✓	✓	
20. การดูแลอาคารสถานที่ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม	✓						✓

ตารางที่ 45 (ต่อ) ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
21. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา			✓		✓		✓
22. งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาและประสานชุมชน			✓		✓	✓	✓
23. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน	✓					✓	✓
24. งานอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะกิจ					✓		✓

จากตัวอย่างการวิเคราะห์งานสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จะเห็นได้ว่า งานที่ครูต้องทำเป็นประจำ คือ งานที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และงานธุรการ เช่น หนังสือเข้าออก งานเงินเดือน การทำบัญชีการเงิน ตลอดจนการดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เป็นต้น การแบ่งงานของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ มีการจัดแบ่งงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนยังไม่ชัดเจน ดังนั้นสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก อาจจัดแบ่งงาน เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนให้ชัดเจนเพิ่มขึ้น เช่น การพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน การดูแลภาวะสุขอนามัยและพัฒนาการทางร่างกายของนักเรียน การปลูกฝังคุณธรรมและวินัยของนักเรียน ดังตัวอย่างในตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 46 ตัวอย่างการแบ่งงานที่สถานศึกษาจัดแบ่งเพิ่มขึ้นเพื่อการดูแลนักเรียนระดับประถมศึกษา

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้และส่งเสริมทักษะการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓	
2. งานภาวะสุขอนามัยและพัฒนาการทางร่างกายของนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. การปลูกฝังคุณธรรมและวินัยนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓

ผลที่เกิดจากการวิเคราะห์การแบ่งงานนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญและจำเป็นของงานที่สถานศึกษาควรจัดดำเนินการ ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น การจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับงานต่างๆ และการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน

ในส่วนการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 47 ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				✓			✓
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓					✓	✓
3. การวัดและประเมินผล			✓			✓	✓
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา			✓			✓	
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้	✓					✓	

ตารางที่ 47 (ต่อ) ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓					✓	✓
7. การนิเทศภายใน			✓		✓	✓	✓
8. การแนะแนวการศึกษา				✓		✓	✓
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	✓			✓		✓	✓
10. การเสนอขอและจัดสรรงบประมาณ				✓			✓
11. การบริหารการเงิน	✓					✓	
12. การบริหารบัญชี		✓					✓
13. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์			✓		✓		✓
14. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง				✓		✓	
15. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง				✓		✓	
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				✓	✓	✓	✓
17. งานวินัยและรักษาวินัย	✓					✓	
18. งานธุรการ	✓					✓	
19. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ					✓	✓	
20. การดูแลอาคารสถานที่ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม	✓						✓
21. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา			✓		✓		✓
22. งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาและประสานชุมชน			✓		✓	✓	✓
23. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน	✓					✓	✓
24. งานอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะกิจ					✓		✓

จากตัวอย่างการวิเคราะห์งานของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา การแบ่งงานมีความแตกต่างจากสถานศึกษาระดับประถมศึกษา เนื่องจากมีบริบทความแตกต่างในเรื่องของเนื้อหาหลักสูตรและรายวิชา พัฒนาการตามช่วงวัยของนักเรียนซึ่งเป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนช่วงวัยรุ่น ซึ่งลักษณะงานทั่วไปมีเช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แต่อย่างไรก็ตาม การแบ่งงานของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ มีการจัดแบ่งงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนยังไม่ชัดเจน ดังนั้นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กอาจจัดแบ่งงานเกี่ยวกับการดูแลนักเรียนให้ชัดเจนเพิ่มขึ้น เนื่องจากช่วงวัยของนักเรียนมีการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาจึงต้องมีการดูแลในเรื่องของการป้องกันยาเสพติด การส่งเสริมภาวะสุขอนามัยพัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ ตามเพศและวัยที่เหมาะสมให้กับนักเรียนด้วย รวมถึงการปลูกฝังคุณธรรม วินัยและส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน

ตารางที่ 48 ตัวอย่างการแบ่งงานที่สถานศึกษาจัดแบ่งเพิ่มขึ้นเพื่อการดูแลนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. งานป้องกันยาเสพติด เอดส์ การใช้ความรุนแรง สื่อลามก ฯลฯ	✓	✓	✓	✓		✓	
2. งานส่งเสริมภาวะสุขอนามัย พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ ตามเพศและวัยของนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. การปลูกฝังคุณธรรมและวินัยนักเรียนและส่งเสริมทักษะการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓	✓

2. การบูรณาการงาน สถานศึกษาจัดรวมงานตามที่ได้วิเคราะห์ไว้มาจัดเข้าประเภทเดียวกัน โดยบูรณาการงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อใช้กำหนดผู้รับผิดชอบ และวิธีการดำเนินงาน การกำกับ ติดตาม สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กอาจบูรณาการงานงานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป เข้าไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน ได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุนการบริหาร และอาจจัดการบริหารวิชาการและการพัฒนาส่งเสริมนักเรียนซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

ไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน หรือจัดงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนเป็นระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การบูรณาการงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ควรพิจารณากรอบงานทั้งหมดที่สถานศึกษาต้องรับผิดชอบ พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากร แล้วจัดโครงสร้างให้ยืดหยุ่นกับการทำงานของบุคลากร ปรับให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยไม่จำเป็นต้องจัดแผนงาน หลายกลุ่ม หรืออาจจัดเป็นโครงการรองรับ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา

2.1 กำหนดหลักการในการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากร ได้แก่ คุณวุฒิของบุคลากร ความสามารถ ความถนัดและความสนใจของบุคลากร ดังตัวอย่างตารางวิเคราะห์ต่อไปนี้

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก

ชื่อ - สกุล	คุณวุฒิ	ความสามารถและความถนัด	ความสนใจ
1. นาย ก	ปริญญาโท การบริหารการศึกษา	- เป็นผู้อำนวยการบริหารงาน ด้านต่างๆ - ประสานงานกับชุมชน	- งานวิจัย - คอมพิวเตอร์ ฯลฯ
2. นาย ข	ปริญญาตรี สาขาศิลป	- สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - ออกแบบงานศิลป์ต่างๆ - วาดรูป	- กิจกรรม นันทนาการต่างๆ
3. นาย ค	ปริญญาตรี สาขาการสอนสังคม	- คอมพิวเตอร์ - งานเอกสาร	- คอมพิวเตอร์
4. นาง ง	ปริญญาตรี สาขาการสอนภาษาไทย	- ด้านเอกสาร - งานห้องสมุด	- งานวิจัย

สถานศึกษาขนาดเล็ก วิเคราะห์ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากร โดยการสำรวจและจัดทำเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาในการจัดบุคลากร รับผิดชอบงานต่อไป เพื่อช่วยให้สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

2.2 วิเคราะห์ภาระงานที่บุคลากรของสถานศึกษาต้องรับผิดชอบ ทั้งที่ต้องปฏิบัติเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม หรือเป็นคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบุคลากร กับภาระงานให้กระจายความรับผิดชอบได้อย่างทั่วถึง

2.3 การจัดบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ เมื่อได้วิเคราะห์งานและวิเคราะห์คนแล้ว สถานศึกษาดำเนินการจัดบุคลากรให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ หรือความสนใจ โดยจัดระบบงานให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา คือ ให้นุคลากรสามารถรับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม ในกรณีที่ไม่สามารถจัดบุคลากรได้ตามหลักการเนื่องจากมีบุคลากรน้อยจำเป็นต้องมอบหมายงานแก่บุคลากรโดยไม่สนใจความสามารถ เพราะงานนั้นจำเป็นต้องดำเนินการ ผู้บริหารควรใช้กลไกของการทำงานเข้ามาช่วยสนับสนุนให้นุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานไปสามารถดำเนินการได้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การจัดให้มีพี่เลี้ยง การจัดหาเอกสารคู่มือให้ศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพราะงานที่บุคลากรไม่มีความถนัด ย่อมต้องใช้เวลาในการศึกษาทำความเข้าใจและฝึกฝนประสบการณ์

2.4 การจัดบุคคลสำหรับการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดบุคคลรับผิดชอบหน้าที่โดยจัดเป็นรายบุคคล จัดเป็นคู่ จัดเป็นทีมงาน หรือคณะกรรมการ ให้ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวตามความเหมาะสมของสถานศึกษา และตามความเหมาะสมของคุณลักษณะของบุคลากร ในส่วนของการจัดสายการบังคับบัญชา สถานศึกษาขนาดเล็กจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบรรยากาศขององค์กรที่ไม่เป็นทางการค่อนข้างมาก จึงควรจัดสายการบังคับบัญชาในลักษณะของสายการประสานงาน การจัดรูปแบบการทำงานของบุคลากรควรพิจารณาจากลักษณะของงานและความสามารถของบุคลากร โดยการวิเคราะห์ต่างๆ จัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ภาระงาน เวลา และการจัดบุคลากร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 50 ตารางการจัดการภาระงานกับบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก

ภาระงาน	เวลาการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ		บุคลากรที่เหมาะสม
		รายบุคคล	กลุ่ม	
การบริหารงานวิชาการ (ต่อ)				
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	รายปี	✓		ครูทุกคน
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน
3. การวัดและประเมินผล	รายภาค	✓	✓	ครูทุกคน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	รายภาค	✓	✓	นาย ก นาง ง
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู	รายภาค	✓	✓	ครูทุกคน

ตารางที่ 50 (ต่อ) ตารางการจัดการงานกับบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก

ภาระงาน	เวลาการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ		บุคลากรที่เหมาะสม
		รายบุคคล	กลุ่ม	
การบริหารงานวิชาการ (ต่อ)				
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน
7. การนิเทศภายใน	รายภาค	✓	✓	นาย ก
8. การแนะแนวการศึกษา	รายปี	✓	✓	ครูทุกคน
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
	รายปี			นาย ค
การบริหารงบประมาณ				
10. การเสนอขอและจัดสรรงบประมาณ	รายปี	✓	✓	ครูทุกคน
11. การบริหารการเงิน	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
				นาง ง
12. การบริหารบัญชี	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
				นาง ง
13. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
				นาย ค
การบริหารงานบุคคล				
14. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	รายปี	✓		นาย ก
15. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	รายปี	✓		นาย ก
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	รายภาค	✓	✓	นาย ก
17. งานวินัยและรักษาวินัย	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน

ตารางที่ 50 (ต่อ) ตารางการจัดการงานกับบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก

ภาระงาน	เวลาการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ		บุคลากรที่เหมาะสม
		รายบุคคล	กลุ่ม	
การบริหารงานทั่วไป				
18. งานธุรการ	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก นาย ค
19. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	เฉพาะกิจ	✓		นาย ค นาย ข
20. การดูแลอาคารสถานที่ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน
21. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	รายภาค	✓		ครูทุกคน
22. งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาและประสานชุมชน	รายภาค เฉพาะกิจ	✓	✓	นาย ก นาย ข
23. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน	ประจำวัน	✓		ครูทุกคน
24. งานอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะกิจ	ตามโอกาส	✓	✓	ครูทุกคน

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ภาระงานและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จะช่วยให้เกิดการกระจายงานไปยังผู้รับผิดชอบอย่างทั่วถึง และการจัดรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะต่างๆ จะเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

2.5 การจัดบุคลากรกรณีครูขาด ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือ การมีครูไม่ครบชั้น และไม่สามารถจัดจ้างครูให้ครบชั้นได้ เพราะขาดงบประมาณในการจ้างครู การแก้ปัญหาเบื้องต้นจึงอาจดำเนินการ โดยการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อให้สัมพันธ์กับจำนวนครูที่มีในสถานศึกษา เช่น จัดคละรวมชั้นอนุบาล 1 และอนุบาล 2 จัดคละรวมชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ให้เรียนด้วยกันหรือ แยกชั้นเรียน แต่มีครู 1 คน ดูแลนักเรียนไปพร้อมกันทั้ง 2 ห้องเรียน นอกจากนี้สถานศึกษาขนาดเล็กอาจจัดรวมชั้นเรียนในวิชาที่เกี่ยวกับทักษะปฏิบัติ เช่น ศิลปะ การงานอาชีพ สุขศึกษาและพลานามัย เข้าด้วยกัน โดยการบูรณาการเนื้อหาให้เรียนด้วยกันได้ทุกระดับชั้น ซึ่งจะช่วยให้ครู 1 คน สามารถสอนนักเรียนได้

หลายระดับชั้น และหลายวิชาไปพร้อมกัน หรือการจัดทำหลักสูตรที่เน้นทักษะการอ่านออกเขียนได้ แล้วจัดสอนนักเรียนรวมชั้น เพื่อฝึกทักษะพื้นฐานให้นักเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตในการให้อำนาจการตัดสินใจ

3.1 จัดทำพรรณนางานเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบ โดยระบุถึงรายละเอียดของหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ พร้อมทั้งขอบเขตที่บุคลากรสามารถตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ได้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากร ให้บุคลากรได้รู้ว่าควรจะต้องดำเนินงานอย่างไร รับผิดชอบเพียงใดตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น

3.2 การมอบอำนาจหน้าที่ โดยผู้อำนวยการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยการออกคำสั่งแต่งตั้ง ระบุหน้าที่ที่ต้องทำในงานนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมกันดำเนินงาน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยส่วนใหญ่ ผู้อำนวยการอาจมอบหมายกิจกรรมการทำงานให้กับบุคลากรโดยทางวาจาหรือหนังสือเวียน มากกว่าการออกเป็นคำสั่ง เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรน้อย การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรอาจทำเป็นคำสั่งรวมของโรงเรียนเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบครั้งเดียวในช่วงต้นปีการศึกษา พร้อมทั้งควรกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรด้วย

3.3 การให้อำนาจการตัดสินใจ ในสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้อำนวยการเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบและกฎหมาย จึงไม่สามารถกระจายอำนาจได้ทั้งหมด แต่ผู้อำนวยการสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจในลักษณะของการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของบุคลากร ฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ของบุคลากรเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม และทำให้บุคลากรได้รับรู้การทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส

การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ อาจจัดทำเป็นตาราง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 51 ตารางการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ

ภาระงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ	ขอบเขตการตัดสินใจ
การบริหารวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3. วัดผล ประเมินผลและเทียบโอนความรู้ 4. นิเทศภายใน 5. พัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ 6. งานภาวะสุขอนามัยและพัฒนาร่างกายของนักเรียน 	<p>ผู้อำนวยการ และคณะครู</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัดสินใจตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร 3. ร่วมกันหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ
การบริหารงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์และจัดทำแผนของสถานศึกษา 2. เสนอขอและจัดสรรงบประมาณ 3. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายเงิน 4. จัดทำบัญชี รายงานการเงิน พัสดุ 	<p>ผู้อำนวยการ คณะกรรมการ และบุคลากร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่ได้รับ มอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร 3. ศึกษากฎระเบียบการใช้งบประมาณประกอบการตัดสินใจ 4. ร่วมกันหา แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา 5. จัดทำรวบรวมเอกสารหลักฐานการทำงานและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ

ตารางที่ 51 (ต่อ) ตารางการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ

ภาระงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ	ขอบเขตการตัดสินใจ
การบริหารบุคคล	1. วางแผนอัตรากำลัง 2. สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากร 3. จัดทำทะเบียนประวัติและ บำเหน็จความชอบ	ผู้อำนวยการ และ คณะกรรมการ	1. ตัดสินใจตามที่ ผู้อำนวยการมอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการ ดำเนินงานและการใช้ ทรัพยากร 3. ร่วมกันหาแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหาและ รายงานผลการดำเนินงาน ให้ผู้อำนวยการทราบ
การบริหารทั่วไป	1. จัดทำหนังสือเข้า-ออก 2. ประสานงานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. ดูแลอาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 4. ร่วมกันระดมทรัพยากรและ การลงทุนเพื่อการศึกษา 5. ประสานสัมพันธ์ชุมชน 6. ดูแลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ผู้อำนวยการ และ คณะกรรมการ	1. ตัดสินใจตามที่ ผู้อำนวยการมอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการ ดำเนินงานและการใช้ ทรัพยากร 3. ร่วมกันหาแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหา 4. จัดทำรวบรวมเอกสาร หลักฐานการทำงานและ รายงานผลการดำเนินงาน ให้ผู้อำนวยการทราบ

การกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ

การกระจายอำนาจการบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในบางกรณีให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจในขอบเขตของงานได้ โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดเล็กคือ ครูที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือหัวหน้างาน หรือครูที่รับผิดชอบในงานนั้น ๆ หรือรองผู้อำนวยการในกรณีที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีตำแหน่งดังกล่าว ในบางกรณีผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นกรรมการเฉพาะกิจ หรือ

กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ

การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในการบริหารงบประมาณ จะให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติ ให้ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนนั้นเกิดขึ้นน้อย ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดเล็กคือครูที่รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานงบประมาณ หรือครูที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน หรือรองผู้อำนวยการในกรณีที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีตำแหน่งดังกล่าว ในบางกรณีผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นกรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ มีการให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนในบางกรณี ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดเล็กคือครูที่รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานบุคคล หรือครูที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน หรือรองผู้อำนวยการในกรณีที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีตำแหน่งดังกล่าว ในบางกรณีผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นกรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจการบริหารงานทั่วไป

การกระจายอำนาจการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ มีการให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับ

มอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนในบางกรณี ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดเล็กคือ ครูที่รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานในกลุ่มบริหารทั่วไป หรือครูที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน หรือรองผู้อำนวยการในกรณีที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีตำแหน่งดังกล่าว ในบางกรณีผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นกรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจ

ในสถานศึกษาขนาดเล็กการกระจายอำนาจในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจได้มากกว่าการบริหารงานอื่น ๆ ในขณะที่การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การให้อำนาจการตัดสินใจเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจเพราะเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวัง ดังนั้นในการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงานตามมาตรา 39 ในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สถานศึกษาจึงควรจัดโครงสร้างการกระจายอำนาจในลักษณะที่เหมาะสมกับสถานศึกษา โดยพิจารณาว่าบุคคลที่จะรับมอบอำนาจการตัดสินใจมีศักยภาพในการทำงานเป็นรายบุคคล หรือควรจัดเป็นทีมหรือคณะกรรมการ ตามความเหมาะสม เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ดำเนินการ และตรวจสอบการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง

เมื่อบุคลากรรู้หน้าที่รู้งานของตนแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง เพื่อให้ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยการจัดระบบการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน การแสดงพฤติกรรม ท่าทาง คำพูดที่แสดงถึงความเอาใจใส่ ยอมรับ ให้เกียรติ จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของการอำนวยความสะดวก หรือการสร้างเสริมกำลังใจ กลไกต่าง ๆ ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ในสถานศึกษาควรมีการศึกษานโยบาย มาตรฐาน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานนโยบายหรือหน่วยประเมินที่ต้องเกี่ยวข้อง แล้วนำมาร่วมกันกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อจะช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน หรือแนวทางการประเมินที่มีผลกระทบต่อการทำงาน อาจนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้ง เช่น เรื่องการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการให้ขวัญกำลังใจต่าง ๆ สถานศึกษาควรให้ครูในโรงเรียนร่วมกัน

กำหนดกฎ กติกา ขึ้นมาร่วมกัน และให้รับรู้ร่วมกันว่าสถานศึกษายึดกฎกติกานี้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น หรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติ จัดทำแนวปฏิบัติเป็นข้อแนะนำในการทำงานหรือเป็นแนวทางแก้ปัญหาการทำงาน

4.2 การสื่อสารและการประสานงาน สถานศึกษาขนาดเล็กสามารถสื่อสารและประสานงานให้ทั่วถึงและรวดเร็วได้ด้วยการบอกกล่าวทางวาจา ในกรณีที่มีรายละเอียด ขั้นตอนมาก ควรทำบันทึกแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก การสื่อสารและประสานงานกับเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะเป็นกลไกในการดึงให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุน สถานศึกษาจึงควรกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงานให้ชุมชนได้รับทราบผลการดำเนินงาน เช่น การแจ้งให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบผลงานของสถานศึกษาผ่านทางนักเรียน จดหมาย วารสาร เป็นต้น ในส่วนภายในสถานศึกษาควรกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรด้วย เช่น จัดการประชุมปรึกษาหารือกันอาจเป็นสัปดาห์ละ 1 ครั้งหรือเดือนละ 1 ครั้ง มีการพูดคุยแจ้งข่าวสารทุกเช้า มีการติดบอร์ดประกาศข่าวสารให้ทราบทุกสัปดาห์ และมีระบบการรายงานให้ผู้อำนวยการทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษร

4.3 การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อภารกิจต่างๆ สถานศึกษา การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาขนาดเล็กทำได้โดยการที่ผู้อำนวยการหมั่นไต่ถามทุกข์สุขในการทำงาน เข้าไปดูแลเยี่ยมเยียนการปฏิบัติงานของบุคลากร หรืออาจไปร่วมทำงานด้วย ทำให้บุคลากรได้รับรู้ผลงานที่เป็นความสำเร็จ อันเกิดจากการมีส่วนร่วมและทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ตลอดจนจัดสวัสดิการสนับสนุน หากสามารถทำได้ สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กการจัดสวัสดิการอาจเป็นเรื่องยาก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ แต่ผู้อำนวยการสามารถสร้างความเอาใจใส่ได้โดยการแสดงพฤติกรรมคำพูด ที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ การยกย่องชื่นชม และอำนวยความสะดวกในสิ่งที่สามารถทำได้ โดยไม่จำเป็นต้องให้เป็นสิ่งของหรือการให้ความดีความชอบเท่านั้น พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมความเอาใจใส่ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรสังเกตและให้ความสำคัญกับสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาภายในสถานศึกษา สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้กับบุคลากร โดยการให้มีส่วนร่วม หยิบยกปัญหาต่างๆ มาพูดคุย ปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางแก้ไขทั้งปัญหาเล็กและใหญ่

4.4 การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา เป็นเรื่องของความเชื่อถือศรัทธาในเรื่องความสามารถ พฤติกรรม ตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ หากมีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

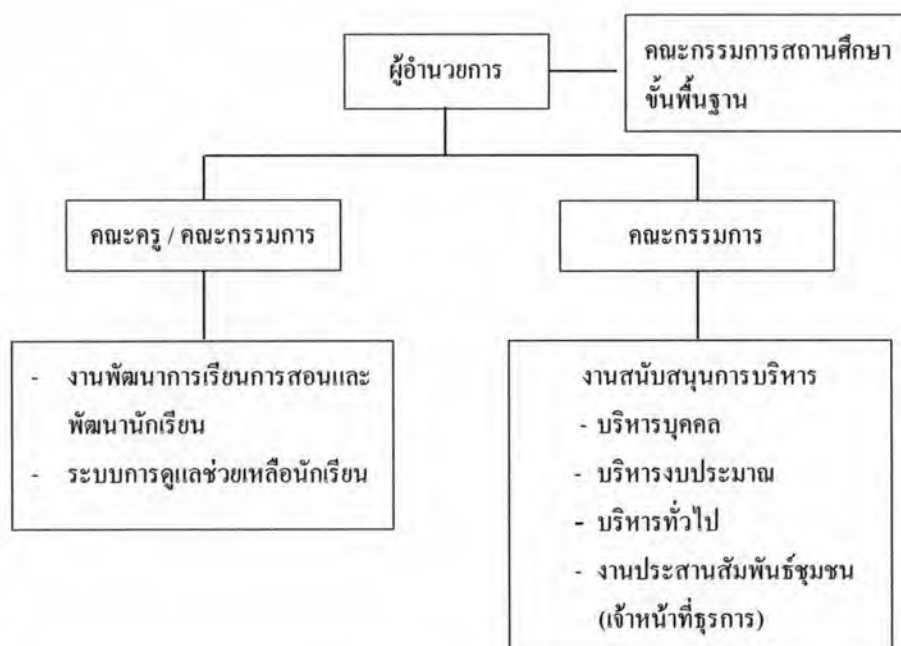
จะช่วยให้การกระจายอำนาจเกิดได้ง่ายขึ้น ความไว้วางใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมและความรู้สึกระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกัน ดังนั้นการสร้าง ความไว้วางใจต้องอาศัยเวลา และต้องมีการสร้างอย่างสม่ำเสมอ โดยควรเริ่มที่ผู้บริหารก่อน โดยการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมให้เป็นที่ยอมรับของครู แสดงศักยภาพในการบริหารงาน สื่อสารข้อมูลอย่างเปิดเผย ให้เกียรติ ยอมรับในตัวบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเชื่อถือในความสามารถของครู ร่วมกันเรียนรู้หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นและช่วยกันหาแนวทางแก้ไข บรรยากาศเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

4.5 การกำกับติดตาม ผู้อำนวยการกำกับติดตามการปฏิบัติงานโดยตรงไปยังบุคลากร ผู้ปฏิบัติ ทีมปฏิบัติ หรือคณะกรรมการ หรือให้มีการกำกับติดตามกันเองภายในทีมหรือกลุ่ม โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการกำกับติดตาม คือ กำกับติดตามตามแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีช่องทางการรายงานผลให้ผู้อำนวยการทราบด้วยการสื่อสารทางวาจา การประชุม หรือรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

จากกระบวนการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็กที่จัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมกับบุคลากรทั้งในเรื่องของปริมาณงานและเวลา โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็กจึงไม่จำเป็นต้องจัดหลายกลุ่ม เพราะบุคลากรมีน้อย แต่ควรเน้นในเรื่องสำคัญที่เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพของนักเรียนและครู การจัดโครงสร้างในสถานศึกษาขนาดเล็ก ไม่ควรจัดกลุ่มงานให้บุคลากรรับผิดชอบมากเกินไป เนื่องจากการพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียนเป็นสิ่งที่สถานศึกษาสามารถดำเนินการควบคู่ไปด้วยกันทั้งการสอน การอบรมและปลูกฝังวินัยต่างๆ ส่วนการบริหารงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุน การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงควรเชื่อมโยงงานหลักที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอผังโครงสร้างองค์การ ซึ่งแสดงถึงแผนงานที่สถานศึกษาขนาดเล็ก ควรจัดดำเนินการโดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผังโครงสร้างองค์การสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียน และงานต่างๆที่สนับสนุนการบริหาร ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในรูปแบบของคณะครูและคณะกรรมการ ดังแสดงในรูปที่ 26 และรูปที่ 27



รูปที่ 26 รูปแบบโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา
ขนาดเล็ก



รูปที่ 27 รูปแบบโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดกลาง

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นประถมศึกษาหรือระดับมัธยมศึกษา สถานศึกษาขนาดกลางจะมีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ มีบุคลากรจำนวนมากขึ้นและบุคลากรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญหลากหลายมากขึ้น เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นกลไกการประสานเชื่อมโยงย่อมมีความจำเป็นเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดกลางสามารถดำเนินการจัดโครงสร้างองค์การได้เช่นเดียวกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา

1.1 การแบ่งงาน เป็นการแบ่งงานทั้งหมดของสถานศึกษาออกเป็นด้านต่างๆ สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้น มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ การแบ่งงานสามารถแบ่งย่อยเพิ่มขึ้นตามจำนวนบุคลากร อาจค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถต่างๆ กันได้เพิ่มขึ้น สถานศึกษาสามารถจัดแบ่งงานโดยกำหนดหลักการในการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่

1.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยนโยบายที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการต่างๆ ที่ได้รับ มอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่นๆ ตลอดจนวิเคราะห์ความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น นำผลการวิเคราะห์มาบูรณาการกำหนดเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา จัดงานให้สัมพันธ์ เชื่อมโยงกับงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำในสถานศึกษา เพื่อสามารถบูรณาการการดำเนินงานไป พร้อมกันได้

1.1.2 วิเคราะห์ภารกิจปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ในสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากนั้นวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา หรือ วิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญของสถานศึกษา ดำเนินการแบ่งงานเพื่อมอบหมายบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น งานหลัก งานช่วยและงานเสริม ได้แก่

1.1.3 วิเคราะห์ประเภทของงานที่จัดแบ่งตามหน้าที่ที่ดำเนินการในสถานศึกษา ได้แก่ งานสอนและพัฒนานักเรียน งานบริหาร งานธุรการ งานบริการ งานประสานชุมชน เป็นต้น

1.1.4 วิเคราะห์ลักษณะของงาน ได้แก่

1) ความต่อเนื่องของช่วงเวลาการปฏิบัติงาน เช่น งานประจำที่ต้อง ดำเนินการทุกวัน งานที่ดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน งานที่ดำเนินการภาคเรียนละ 1-2 ครั้ง /ปีละครั้ง หรืองานเฉพาะกิจต่างๆ เป็นต้น เพื่อจัดงานให้สัมพันธ์กับการใช้เวลาในการทำงานของบุคลากร

2) ความสำคัญและความยากง่ายของงาน เช่น งานที่ทำเป็นรายบุคคล กลุ่มหรือทีม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อกำหนดจำนวนผู้รับผิดชอบการทำงานให้แล้วเสร็จ

1.1.5 วิเคราะห์เนื้อหา งาน เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อใช้ พิจารณางานที่สามารถบูรณาการดำเนินการร่วมกันได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถเชื่อมโยง ไปยังงานอื่นๆ โดยไม่ต้องเริ่มดำเนินงานใหม่

1.1.6 วิเคราะห์บริบทภายในของสถานศึกษา เช่น ขนาดของสถานศึกษา จำนวน บุคลากรของสถานศึกษา ทรัพยากร สภาพนักเรียน เป็นต้น แล้วจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น ของงานที่ต้องดำเนินการภายในสถานศึกษา เพื่อให้เห็นภาพงานหลักที่ชัดเจน

1.1.7 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย

1.1.8 จัดรวมงาน โดยนำผลจากการวิเคราะห์ทั้งหมดมาบูรณาการงานที่มีลักษณะ ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน งานที่สามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้ รวมถึงแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมา จัดระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินการและกำกับ ติดตามดูแลไปพร้อมกัน

นำมาจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์โดยแยกเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอน
ระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 52 ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดกลาง

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				✓			✓
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓					✓	✓
3. การวัดและประเมินผล			✓			✓	✓
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา			✓			✓	
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการ เรียนรู้	✓					✓	
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓					✓	✓
7. การนิเทศภายใน			✓		✓	✓	✓
8. การแนะแนวการศึกษา			✓			✓	✓
9. การพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา	✓			✓		✓	✓
10. การเสนอขอและจัดสรร งบประมาณ				✓			✓
11. การบริหารการเงิน	✓					✓	
12. การบริหารบัญชี		✓					✓
13. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์			✓		✓		✓
14. การวางแผนอัตรากำลังและ กำหนดตำแหน่ง				✓		✓	
15. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง				✓		✓	
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน				✓	✓	✓	✓
17. งานวินัยและรักษาวินัย	✓					✓	
18. งานธุรการ	✓					✓	

ตารางที่ 52 (ต่อ) ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา
ขนาดกลาง

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
19. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ					✓	✓	
20. การดูแลอาคารสถานที่ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม	✓						✓
21. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา			✓		✓		✓
22. งานประชาสัมพันธ์งาน การศึกษาและประสานชุมชน			✓		✓	✓	✓
23. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน	✓					✓	✓
24. งานอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะกิจ					✓		✓

จากตัวอย่างการวิเคราะห์งานสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จะเห็นได้ว่างานที่ครูต้องทำเป็นประจำ คือ งานที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และงานธุรการ เช่น หนังสือเข้าออก งานเงินเดือน การทำบัญชีการเงิน ตลอดจนการดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เป็นต้น สถานศึกษาสามารถจัดแบ่งงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา ดังนั้น สถานศึกษาระดับประถมศึกษาอาจจัดแบ่งงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนให้ชัดเจนเพิ่มขึ้น เช่น การพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน การดูแลภาวะสุขอนามัยและพัฒนาการทางร่างกายของนักเรียน การปลูกฝังคุณธรรมและวินัยของนักเรียน ดังตัวอย่างในตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 53 ตัวอย่างการแบ่งงานที่สถานศึกษาจัดแบ่งเพิ่มขึ้นเพื่อการดูแลนักเรียนระดับประถมศึกษา

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้และส่งเสริมทักษะการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓	
2. งานภาวะสุขอนามัยและพัฒนาการทางร่างกายของนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. การปลูกฝังคุณธรรมและวินัยนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓

ผลที่เกิดจากการวิเคราะห์การแบ่งงานนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญและจำเป็นของงานที่สถานศึกษาควรจัดดำเนินการ ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น การจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับงานต่างๆ และการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน

ในส่วนการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 54 ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				✓			✓
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓					✓	✓
3. การวัดและประเมินผล			✓			✓	✓
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา			✓			✓	
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้	✓					✓	

ตารางที่ 54 (ต่อ) ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา
ขนาดกลาง

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓					✓	✓
7. การนิเทศภายใน			✓		✓	✓	✓
8. การแนะแนวการศึกษา				✓		✓	✓
9. การพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา	✓			✓		✓	✓
10. การเสนอขอและจัดสรร งบประมาณ				✓			✓
11. การบริหารการเงิน	✓					✓	
12. การบริหารบัญชี		✓					✓
13. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์			✓		✓		✓
14. การวางแผนอัตรากำลังและ กำหนดตำแหน่ง				✓		✓	
15. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง				✓		✓	
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน				✓	✓	✓	✓
17. งานวินัยและรักษาวินัย	✓					✓	
18. งานธุรการ	✓					✓	
19. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ					✓	✓	
20. การดูแลอาคารสถานที่ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม	✓						✓
21. การระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษา			✓		✓		✓
22. งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา และประสานชุมชน			✓		✓	✓	✓
23. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน	✓					✓	✓
24. งานอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะกิจ					✓		✓

จากตัวอย่างการวิเคราะห์งานของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา การแบ่งงานมีความแตกต่างจากสถานศึกษาระดับประถมศึกษา เนื่องจากมีบริบทความแตกต่างในเรื่องของเนื้อหาหลักสูตรและรายวิชา พัฒนาการตามช่วงวัยของนักเรียนซึ่งเป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนช่วงวัยรุ่น ซึ่งลักษณะงานทั่วไปมีเช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แต่อย่างไรก็ตามการแบ่งงานของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ มีการจัดแบ่งงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนยังไม่ชัดเจน ดังนั้นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กอาจจัดแบ่งงานเกี่ยวกับการดูแลนักเรียนให้ชัดเจนเพิ่มขึ้น เนื่องจากช่วงวัยของนักเรียนมีการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาจึงต้องมีการดูแลในเรื่องของการป้องกันยาเสพติด การส่งเสริมภาวะสุขอนามัยพัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์และจิตใจ ตามเพศและวัยที่เหมาะสมให้กับนักเรียนด้วย รวมถึงการปลูกฝังคุณธรรม วินัยและส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน

ตารางที่ 55 ตัวอย่างการแบ่งงานที่สถานศึกษาจัดแบ่งเพิ่มขึ้นเพื่อการดูแลนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. งานป้องกันยาเสพติด เอดส์ การใช้ความรุนแรง สื่อลามก ฯลฯ	✓	✓	✓	✓		✓	
2. งานส่งเสริมภาวะสุขอนามัย พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ ตามเพศและวัยของนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. การปลูกฝังคุณธรรมและวินัยนักเรียนและส่งเสริมทักษะการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓	✓

2. การบูรณาการงาน สถานศึกษาจัดรวมงานตามที่ได้วิเคราะห์ไว้มาจัดเข้าประเภทเดียวกัน โดยบูรณาการงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อใช้กำหนดผู้รับผิดชอบ และวิธีการดำเนินงาน การกำกับ ติดตาม สำหรับสถานศึกษานขนาดกลางอาจบูรณาการงานงานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป เข้าไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน ได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุนการบริหาร และอาจจัดการบริหารวิชาการและการพัฒนาส่งเสริมนักเรียนซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

ไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน หรือจัดงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนเป็นระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การบูรณาการงานในสถานศึกษาขนาดกลาง ควรพิจารณากรอบงานทั้งหมดที่สถานศึกษาต้องรับผิดชอบ พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรแล้วจัดโครงสร้างให้ยืดหยุ่นกับการทำงานของบุคลากร ปรับให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยไม่จำเป็นต้องจัดแผนงาน หลายกลุ่ม หรืออาจจัดเป็นโครงการรองรับ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรในสถานศึกษา

2.1 กำหนดหลักการในการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากร ได้แก่ คุณวุฒิของบุคลากร ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากร ดังตัวอย่างตารางวิเคราะห์ต่อไปนี้

ตารางที่ 56 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรของสถานศึกษาขนาดกลาง

ชื่อ - สกุล	คุณวุฒิ	ความสามารถและความถนัด	ความสนใจ
1. นาย ก	ปริญญาโท การบริหารการศึกษา	- เป็นผู้อำนวยการบริหารงาน ด้านต่างๆ - ประสานงานกับชุมชน	- งานวิจัย - คอมพิวเตอร์ ฯลฯ
2. นาย ข	ปริญญาตรี สาขาศิลป	- สอนชั้นประถมปีที่ 1 - ออกแบบงานศิลป์ต่างๆ - วาดรูป	- กิจกรรม นันทนาการต่างๆ
3. นาย ค	ปริญญาตรี สาขาการสอนสังคม	- คอมพิวเตอร์ - งานเอกสาร	- คอมพิวเตอร์
4. นาง ง	ปริญญาตรี สาขาการสอนภาษาไทย	- ด้านเอกสาร - งานห้องสมุด	- งานวิจัย

สถานศึกษาขนาดกลาง สามารถวิเคราะห์ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากร สํารวจและจัดทำเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาในการจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่อไป เพื่อช่วยให้สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

2.2 วิเคราะห์ภาระงานที่บุคลากรของสถานศึกษาต้องรับผิดชอบทั้งที่ต้องปฏิบัติเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม หรือเป็นคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบุคลากรกับภาระงานให้กระจายความรับผิดชอบได้อย่างทั่วถึง

2.3 การจัดบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ เมื่อได้วิเคราะห์งานและวิเคราะห์คนแล้ว สถานศึกษาคำเนินการจัดบุคลากรให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ หรือความสนใจ โดยจัดระบบงานให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา คือ ให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม ในกรณีที่ไม่สามารถจัดบุคลากรได้ตามหลักการจำเป็นต้องมอบหมายงานแก่บุคลากรโดยไม่สนใจความสามารถ เพราะงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ ผู้บริหารควรใช้กลไกของการทำงานเข้ามาช่วยสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานไปสามารถดำเนินการได้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การจัดให้มีพี่เลี้ยง การจัดหาเอกสารคู่มือให้ศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพราะงานที่บุคลากรไม่มีความถนัดย่อมต้องใช้เวลาในการศึกษาทำความเข้าใจและฝึกฝนประสบการณ์

2.4 การจัดบุคคลสำหรับการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการบังคับบัญชา เป็นการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง มีเป้าหมายเพื่อการกำกับดูแลอย่างทั่วถึง ดังนั้นจึงอาจจัดรูปแบบการดำเนินงานของบุคลากรโดยจัดเป็นคู่ จัดเป็นทีมงาน หรือคณะกรรมการ ให้ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวตามความเหมาะสมของบุคลากรในสถานศึกษา ในส่วนของการจัดสายการบังคับบัญชา สถานศึกษานาคกลางควรสร้างบรรยากาศขององค์การที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด จัดสายการบังคับบัญชาในลักษณะของสายการประสานงาน สร้างเครือข่ายในระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือกันในสถานศึกษา การจัดคนให้เหมาะกับงาน โดยการวิเคราะห์ต่างๆ นำจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ภาระงาน เวลา และการจัดบุคลากร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 57 ตารางการจัดการะงานกับบุคลากรของสถานศึกษาขนาดกลาง

ภาระงาน	เวลาการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ		บุคลากรที่เหมาะสม
		รายบุคคล	กลุ่ม	
การบริหารงานวิชาการ				
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	รายปี	✓		ครูทุกคน
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน
3. การวัดและประเมินผล	รายภาค	✓	✓	ครูทุกคน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	รายภาค	✓	✓	นาย ก นาง ง
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้อ	รายภาค	✓	✓	ครูทุกคน
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน
7. การนิเทศภายใน	รายภาค	✓	✓	นาย ก



ตารางที่ 57 (ต่อ) ตารางการจัดการงานกับบุคลากรของสถานศึกษาขนาดกลาง

ภาระงาน	เวลาการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ		บุคลากรที่เหมาะสม
		รายบุคคล	กลุ่ม	
8. การแนะแนวการศึกษา	รายปี	✓	✓	ครูทุกคน
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
	รายปี			นาย ค
การบริหารงบประมาณ				
10. การเสนอขอและจัดสรรงบประมาณ	รายปี	✓	✓	ครูทุกคน
11. การบริหารการเงิน	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
				นาง ง
12. การแนะแนวการศึกษา	รายปี	✓	✓	ครูทุกคน
13. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
	รายปี			นาย ค
14. การบริหารบัญชี	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
				นาง ง
15. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก
				นาย ค
การบริหารงานบุคคล				
16. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	รายปี	✓		นาย ก
17. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	รายปี	✓		นาย ก
18. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	รายภาค	✓	✓	นาย ก
19. งานวินัยและรักษาวินัย	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ภาระงานและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จะช่วยให้เกิดการกระจายงานไปยังผู้รับผิดชอบอย่างทั่วถึง และการจัดรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะต่างๆ จะเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในระหว่างบุคลากรที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตในการให้อำนาจการตัดสินใจ

3.1 จัดทำพรรณนางานเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบโดยระบุถึงรายละเอียดของหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ พร้อมทั้งขอบเขตที่บุคลากรสามารถตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ได้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากร ให้บุคลากรได้รู้ว่าควรจะต้องดำเนินงานอย่างไร รับผิดชอบเพียงใด ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น

3.2 การมอบอำนาจหน้าที่ โดยผู้อำนวยการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยการออกคำสั่งแต่งตั้ง ระบุหน้าที่ที่ต้องทำในงานนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมกันดำเนินงาน สำหรับสถานศึกษาขนาดกลาง การมอบหมายกิจกรรมการทำงานให้กับบุคลากรทั้งโดยทางวาจา หนังสือเวียน และการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป กำหนดขอบเขตงาน และกำหนดเวลาในการส่งงาน และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องเนื้อหาและเป้าหมายของงานด้วย

3.3 การให้อำนาจการตัดสินใจ ในสถานศึกษาขนาดกลาง ผู้อำนวยการสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย และอื่นๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล ให้รองผู้อำนวยการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ของบุคลากรเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ ร่วมกันพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ ตลอดจนผลกระทบต่างๆ มีการสื่อสารให้ครูเข้าใจในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว และทำให้บุคลากรได้รับรู้การทำงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส

การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ โดยจัดทำเป็นตาราง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 58 ตารางการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ

ภาระงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ	ขอบเขตการตัดสินใจ
การบริหารวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3. วัดผล ประเมินผลและเทียบโอนความรู้ 4. นิเทศภายใน 5. พัฒนากิจกรรมการอ่านออกเขียนได้ 6. งานภาวะสุขอนามัยและพัฒนาการทางร่างกายของนักเรียน 	<p>ผู้อำนวยการ และคณะครู</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัดสินใจตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร 3. ร่วมกันหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ
การบริหารงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์และจัดทำแผนของสถานศึกษา 2. เสนอขอและจัดสรรงบประมาณ 3. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้เงิน 4. จัดทำบัญชี รายงานการเงินพัสดุ 	<p>ผู้อำนวยการ คณะกรรมการ และบุคลากร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่ได้รับ มอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร 3. ศึกษาภาวะเทียบการใช้งบประมาณประกอบการตัดสินใจ 4. ร่วมกันหา แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา 5. จัดทำรวบรวมเอกสารหลักฐานการทำงานและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ

ตารางที่ 58 (ต่อ) ตารางการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ

ภาระงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ	ขอบเขตการตัดสินใจ
การบริหารบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> วางแผนอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากร จัดทำทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ 	ผู้อำนวยการ และ คณะกรรมการ	<ol style="list-style-type: none"> ตัดสินใจตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ร่วมกันหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ
การบริหารทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำหนังสือเข้า-ออก ประสานงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ร่วมกันระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ประสานสัมพันธ์ชุมชน ดูแลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 	ผู้อำนวยการ และ คณะกรรมการ	<ol style="list-style-type: none"> ตัดสินใจตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ร่วมกันหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดทำรวบรวมเอกสารหลักฐานการทำงานและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ

การกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ

การกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ ในสถานศึกษานขนาดกลาง มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ มีการให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจในขอบเขตของงานได้ โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนเกิดขึ้นน้อย ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจตัดสินใจในสถานศึกษานขนาดกลาง คือ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้างาน หรือครูที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ หรือมีบางครั้งที่เป็นกรรมการเฉพาะกิจ หรือ

กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ

การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขนาดกลาง มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในการบริหารงบประมาณ จะให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจได้ โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนนั้น เกิดขึ้นน้อย ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดกลาง คือ รองผู้อำนวยการครูที่รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานงบประมาณ หรือหัวหน้างาน หรือมีบางครั้งที่เป็นกรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดกลาง มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดกลาง คือ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ หรือหัวหน้างาน หรือครูที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ หรือมีบางครั้งที่เป็นกรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจการบริหารงานทั่วไป

การกระจายอำนาจการบริหารทั่วไปในสถานศึกษาขนาดกลาง มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ มีการให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนเกิดขึ้นน้อย ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดกลาง คือ รองผู้อำนวยการ ครูที่รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานในกลุ่มบริหารทั่วไป หรือครูที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน ถ้าสถานศึกษาขนาดเล็กแห่งใด

ที่มีรองผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการจะเป็นผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือมีบางครั้งที่เป็น กรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับ ติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

ในสถานศึกษานาถกลางการกระจายอำนาจในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะให้ อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจได้มากกว่าการบริหารงานอื่นๆ ในขณะที่ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การให้อำนาจการตัดสินใจ เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ดังนั้นในการจัด โครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงานตามมาตรา 39 ในด้านการบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สถานศึกษานาถกลาง ควรจัดโครงสร้างการกระจายอำนาจในลักษณะที่เหมาะสมกับสถานศึกษา โดยพิจารณาว่าบุคคล ที่จะรับมอบหมายอำนาจการตัดสินใจมีศักยภาพการทำงานเป็นรายบุคคล หรือควรจัดเป็นทีม กลุ่ม หรือคณะกรรมการตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง

ในการส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง เพื่อให้ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยการจัดระบบการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน การแสดงพฤติกรรม ท่าทาง คำพูด ที่แสดงถึงความเอาใจใส่ ยอมรับ ให้เกียรติ จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ของบุคลากร เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของการอำนวยความสะดวก หรือการ สร้างเสริมกำลังใจ กลไกต่างๆ ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ในสถานศึกษาควรมีการศึกษา นโยบาย มาตรฐาน กฎเกณฑ์ต่างๆของหน่วยงานนโยบายหรือหน่วยประเมินที่ต้องเกี่ยวข้อง แล้วนำมา ร่วมกันกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อจะช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน หรือแนวทางการประเมินที่มี ผลกระทบต่อการทำงาน อาจนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้ง เช่น เรื่องการพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการให้ขวัญกำลังใจต่างๆ สถานศึกษาควรให้ครูในโรงเรียนร่วมกัน กำหนดกฎ กติกา ขึ้นมาด้วยกัน และให้รับรู้ร่วมกันว่าสถานศึกษายึดกฎกติกานี้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น หรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ เกิดความคล่องตัวแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติ จัดทำแนวปฏิบัติเป็นข้อแนะนำในการทำงานหรือเป็นแนวทาง แก้ปัญหาการทำงาน

4.2 การสื่อสารและการประสานงาน สถานศึกษาขนาดกลางจำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลให้เข้าใจตรงกัน โดยการสื่อสารและประสานงานด้วยการบอกกล่าวทางวาจาเป็นเบื้องต้น ในกรณีที่มีรายละเอียด ขั้นตอนมาก ควรทำบันทึกแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้อำนวยการ กลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนคณะกรรมการต่างๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการประสานงาน สถานศึกษาขนาดกลางอาจมอบหมายบุคลากรให้มีส่วนช่วยในการประสานความร่วมมือภายในสถานศึกษา ควรกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรด้วย เช่น จัดการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างคณะกรรมการ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือเดือนละ 1 ครั้ง มีการพูดคุยแจ้งข่าวสารสำคัญ มีการติดบอร์ดประกาศข่าวสารให้ทราบทุกสัปดาห์ และมีระบบการรายงานให้ผู้อำนวยความสะดวกกำหนดหน้าในการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ในส่วนการสื่อสารและประสานงานกับเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นกลไกในการดึงให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุน สถานศึกษาจึงควรกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงานให้ชุมชนได้รับทราบผลการดำเนินงาน เช่น การแจ้งให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบผลงานของสถานศึกษาผ่านทางนักเรียน จัดหมาย วารสาร เป็นต้น

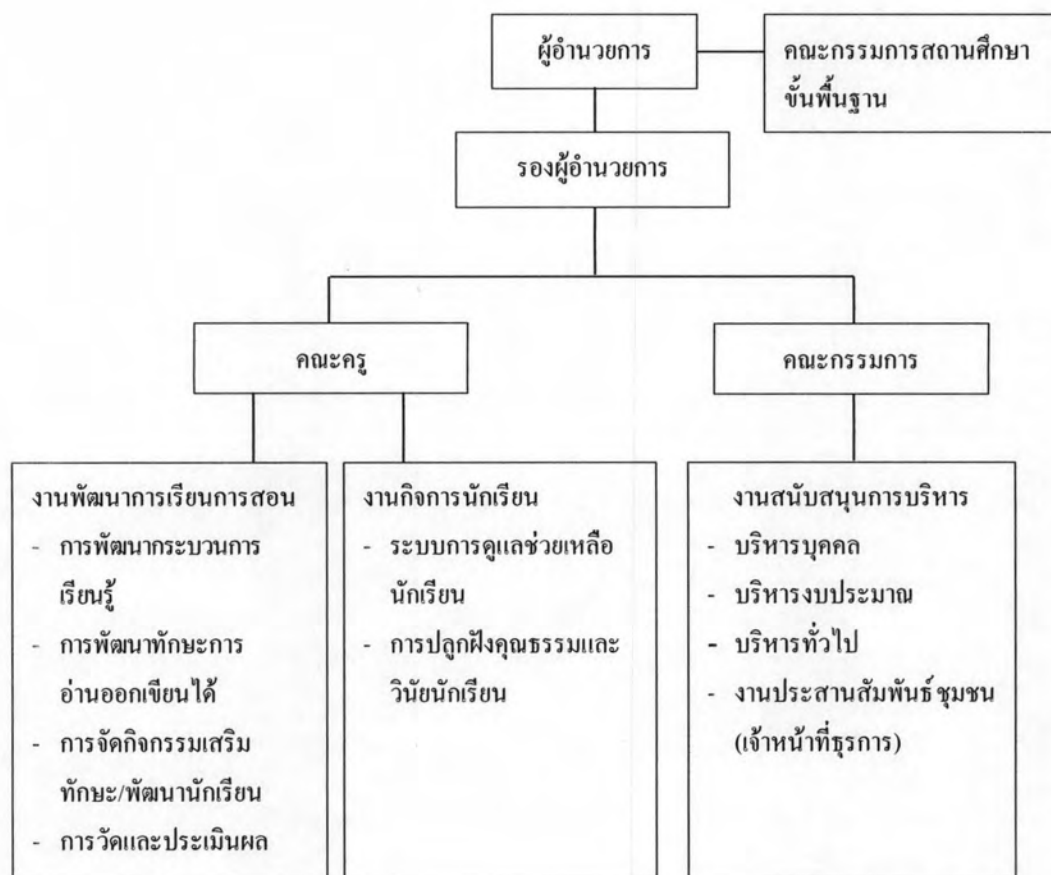
4.3 การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเอาใจใส่ของบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาขนาดกลางทำได้โดยการหมั่นไต่ถามทุกข์สุขในการทำงาน เข้าไปดูและเยี่ยมเยียนการปฏิบัติงานของบุคลากรหรืออาจไปร่วมทำงานด้วย ทำให้บุคลากรได้รับรู้ผลงานที่เป็นความสำเร็จและทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ตลอดจนจัดสวัสดิการสนับสนุนหากสามารถทำได้ การแสดงพฤติกรรม คำพูดที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ การยกย่องชื่นชม และอำนวยความสะดวกในสิ่งที่สามารถทำได้ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมความเอาใจใส่ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรสังเกตและให้ความสำคัญกับสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้กับบุคลากร โดยการให้มีส่วนร่วมหยิบยกปัญหาต่างๆ มาพูดคุยปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางแก้ไขทั้งปัญหาเล็กและใหญ่

4.4 การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา สร้างได้โดยการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกันของผู้บริหารและบุคลากร บริหารงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้และตรวจสอบได้ รวมถึงการสร้างศรัทธาโดยการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง แสดงศักยภาพในการบริหารงาน ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของบุคลากร และการให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวังจากการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารข้อมูลอย่างเปิดเผย สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเชื่อถือในความสามารถ ให้เกียรติ

และยอมรับในตัวบุคลากร ร่วมกันเรียนรู้หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นและช่วยกันหาแนวทางแก้ไข บรรยากาศเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

4.5 การกำกับติดตาม ผู้อำนวยการกำกับติดตามการปฏิบัติงานโดยตรงไปยังบุคลากร ผู้ปฏิบัติ ทีมปฏิบัติ หรือคณะกรรมการ หรือให้มีการกำกับติดตามกันเองภายในทีมหรือกลุ่ม โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการกำกับติดตาม คือ กำกับติดตามตามแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีช่องทางการรายงานผลให้ผู้อำนวยการทราบด้วยการสื่อสารทางวาจา การประชุม หรือรายงาน เป็นลายลักษณ์อักษร

จากกระบวนการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดกลางที่จัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมกับบุคลากรทั้งในเรื่องของปริมาณงานและเวลา โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดกลางสามารถเพิ่มแผนกงานตามความเหมาะสม แต่ควรเน้นในเรื่องสำคัญที่เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพของนักเรียนและครู การจัดโครงสร้างในสถานศึกษาขนาดกลางอาจเพิ่มกลุ่มงานที่จำเป็นเนื่องจากมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น การพัฒนานักเรียนในเรื่องวินัยและความประพฤติอาจแยกออกมา โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษา นักเรียนมีพัฒนาการอยู่ในช่วงของวัยรุ่น การดูแลการอบรมและปลูกฝังวินัยต่างๆให้กับนักเรียนจะต่างจากระดับประถมศึกษา ส่วนการบริหารงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุน การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดกลางควรเชื่อมโยงงานหลักที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอผังโครงสร้างองค์การ โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผังโครงสร้างองค์การสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยผังโครงสร้างองค์การจะประกอบด้วยงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียน งานกิจการนักเรียนและวินัยนักเรียน และงานต่างๆที่สนับสนุนการบริหาร ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในรูปแบบของคณะครูและคณะกรรมการบริหาร ดังแสดงในรูปที่ 28 และรูปที่ 29



รูปที่ 28 รูปแบบโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพของสถานศึกษาระดับ
ประถมศึกษาขนาดกลาง



รูปที่ 29 รูปแบบโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นประถมศึกษาหรือระดับมัธยมศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีตำแหน่งรองผู้อำนวยการเพิ่มขึ้น มีจำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้น ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรหลากหลายมากขึ้น องค์การที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีกลไกการประสานเชื่อมโยงการทำงานของคนจำนวนมาก แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่ควรดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและการบูรณาการงานของสถานศึกษา

1.1 การแบ่งงาน เป็นการแบ่งงานทั้งหมดของสถานศึกษาออกเป็นด้านต่างๆ สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการหลายตำแหน่ง การแบ่งงานสามารถแบ่งย่อยได้ตามความจำเป็นของสถานศึกษา และสามารถค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถต่างกัน ได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและเล็ก การจัดแบ่งงานกำหนดหลักการในการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดกลางและเล็ก ได้แก่

1.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยนโยบายที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่นๆ ตลอดจนวิเคราะห์ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น นำผลการวิเคราะห์มาบูรณาการกำหนดเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา จัดงานให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำในสถานศึกษา เพื่อสามารถบูรณาการการดำเนินงานไปพร้อมกันได้

1.1.2 วิเคราะห์ภารกิจปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ในสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากนั้นวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา หรือวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญของสถานศึกษา ดำเนินการแบ่งงานเพื่อมอบหมายบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น งานหลัก งานช่วยและงานเสริม

1.1.3 วิเคราะห์ประเภทของงานที่จัดแบ่งตามหน้าที่ที่ดำเนินการในสถานศึกษา ได้แก่ งานสอนและพัฒนานักเรียน งานบริหาร งานธุรการ งานบริการ งานประสานชุมชน เป็นต้น

1.1.4 วิเคราะห์ลักษณะของงาน ได้แก่

1) ความต่อเนื่องของช่วงเวลาการปฏิบัติงาน เช่น งานประจำที่ต้องดำเนินการทุกวัน งานที่ดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน งานที่ดำเนินการภาคเรียนละ 1-2 ครั้ง /ปีละครั้ง หรืองานเฉพาะกิจต่างๆ เป็นต้น เพื่อจัดงานให้สัมพันธ์กับการใช้เวลาในการทำงานของบุคลากร

2) ความสำคัญและความยากง่ายของงาน เช่น งานที่ทำเป็นรายบุคคล กลุ่มหรือทีม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อกำหนดจำนวนผู้รับผิดชอบการทำงานให้แล้วเสร็จ

1.1.5 วิเคราะห์เนื้องาน เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อใช้พิจารณางานที่สามารถบูรณาการดำเนินการร่วมกันได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถเชื่อมโยงไปยังงานอื่นๆ โดยไม่ต้องเริ่มดำเนินงานใหม่

1.1.6 วิเคราะห์บริบทภายในของสถานศึกษา เช่น ขนาดของสถานศึกษา จำนวนบุคลากรของสถานศึกษา ทรัพยากร สภาพนักเรียน เป็นต้น แล้วจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของงานที่ต้องดำเนินการภายในสถานศึกษา เพื่อให้เห็นภาพงานหลักที่ชัดเจน

1.1.7 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย

1.1.8 จัดรวมงาน โดยนำผลจากการวิเคราะห์ทั้งหมดมาบูรณาการงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ด้วยกัน งานที่สามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้ รวมถึงแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมา จัดระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินการและกำกับ ติดตามดูแลไปพร้อมกัน

นำมาจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ลักษณะเช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยแยกเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 59 ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				✓			✓
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓					✓	✓
3. การวัดและประเมินผล			✓			✓	✓
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา			✓			✓	
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้	✓					✓	
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓					✓	✓
7. การนิเทศภายใน			✓		✓	✓	✓
8. การแนะแนวการศึกษา			✓			✓	✓
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	✓			✓		✓	✓
10. การเสนอขอและจัดสรรงบประมาณ				✓			✓

ตารางที่ 59 (ต่อ) ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา
ขนาดใหญ่

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
11. การบริหารการเงิน	✓					✓	
12. การบริหารบัญชี		✓					✓
13. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์			✓		✓		✓
14. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง				✓		✓	
15. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง				✓		✓	
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				✓	✓	✓	✓
17. งานวินัยและรักษาวินัย	✓					✓	
18. งานธุรการ	✓					✓	
19. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ					✓	✓	
20. การดูแลอาคารสถานที่ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม	✓						✓
21. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา			✓		✓		✓
22. งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาและประสานชุมชน			✓		✓	✓	✓
23. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน	✓					✓	✓
24. งานอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะกิจ					✓		✓

จากตัวอย่างการวิเคราะห์งานสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จะเห็นได้ว่างานที่ครูต้องทำเป็นประจำ คือ งานที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และงานธุรการ เช่น หนังสือเข้าออก งานเงินเดือน การทำบัญชีการเงิน ตลอดจนการดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เป็นต้น การแบ่งงานของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ มีการจัดแบ่งงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนยังไม่ชัดเจน ดังนั้น สถานศึกษาระดับประถมศึกษา

ขนาดใหญ่อาจจัดแบ่งงาน เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนให้ชัดเจนเพิ่มขึ้น เช่น การพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน การดูแลภาวะสุขอนามัยและพัฒนาการทางร่างกายของนักเรียน การปลูกฝังคุณธรรมและวินัยของนักเรียน ดังตัวอย่างในตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 60 ตัวอย่างการแบ่งงานที่สถานศึกษาจัดแบ่งเพิ่มขึ้นเพื่อการดูแลนักเรียนระดับประถมศึกษา

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้และส่งเสริมทักษะการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓	
2. งานภาวะสุขอนามัยและพัฒนาการทางร่างกายของนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. การปลูกฝังคุณธรรมและวินัยนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓

ผลที่เกิดจากการวิเคราะห์การแบ่งงานนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญและจำเป็นของงานที่สถานศึกษาควรจัดดำเนินการ ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น การจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับงานต่างๆ และการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน

ในส่วนการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 61 ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				✓			✓
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓					✓	✓
3. การวัดและประเมินผล			✓			✓	✓
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา			✓			✓	
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้	✓					✓	
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓					✓	✓
7. การนิเทศภายใน			✓		✓	✓	✓
8. การแนะแนวการศึกษา				✓		✓	✓
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	✓			✓		✓	✓
10. การเสนอขอและจัดสรรงบประมาณ				✓			✓
11. การบริหารการเงิน	✓					✓	
12. การบริหารบัญชี		✓					✓
13. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์			✓		✓		✓
14. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง				✓		✓	
15. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง				✓		✓	
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				✓	✓	✓	✓
17. งานวินัยและรักษาวินัย	✓					✓	
18. งานธุรการ	✓					✓	
19. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ					✓	✓	
20. การดูแลอาคารสถานที่ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม	✓						✓

ตารางที่ 61 (ต่อ) ตัวอย่างการวิเคราะห์งานที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา
ขนาดใหญ่

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
21. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา			✓		✓		✓
22. งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาและประสานชุมชน			✓		✓	✓	✓
23. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน	✓					✓	✓
24. งานอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะกิจ					✓		✓

จากตัวอย่างการวิเคราะห์งานของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา การแบ่งงานมีความแตกต่างจากสถานศึกษาระดับประถมศึกษา เนื่องจากมีบริบทความแตกต่างในเรื่องของเนื้อหาหลักสูตร และรายวิชา พัฒนาการตามช่วงวัยของนักเรียนซึ่งเป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนช่วงวัยรุ่น สถานศึกษา จึงอาจมีการจัดแบ่งงานที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อดูแลนักเรียนในช่วงพัฒนาการทางวัยที่มีการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาจึงต้องมีการดูแลในเรื่องของการป้องกัน ยาเสพติด การส่งเสริมภาวะสุขอนามัย พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์และจิตใจ ตามเพศและวัยที่เหมาะสมให้กับนักเรียนด้วย รวมถึงการปลูกฝังคุณธรรม วินัยและส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งอาจจัดเป็นกลุ่มงานเฉพาะขึ้นมา หรือจัดเป็นระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน นอกจากนี้สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการแยกงานตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เนื่องจากต้องมีการสอนรายวิชาตามกลุ่มสาระฯ งานครูประจำวิชาและครูประจำชั้น การปลูกฝังคุณธรรม วินัยและส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน และงานธุรการ เช่น หนังสือเข้าออก งานเงินเดือน การทำบัญชีการเงิน การเก็บรักษาเงิน พัสดุ การดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เป็นต้น

ตารางที่ 62 ตัวอย่างการแบ่งงานที่สถานศึกษาจัดแบ่งเพิ่มขึ้นเพื่อการดูแลนักเรียนระดับประถมศึกษา

ภาระงานในสถานศึกษา	เวลาการปฏิบัติงาน					ผู้รับผิดชอบ	
	ประจำวัน	รายเดือน	รายภาค	รายปี	เฉพาะกิจ	รายบุคคล	กลุ่ม/ทีม
1. งานป้องกันยาเสพติด เอคส์ การใช้ความรุนแรง สื่อลามก ฯลฯ	✓	✓	✓	✓		✓	
2. งานส่งเสริมภาวะสุขอนามัย พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ ความเพศและวัยของ นักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. การปลูกฝังคุณธรรมและวินัย นักเรียนและส่งเสริมทักษะการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓	✓

2. การบูรณาการงาน สถานศึกษาจัดรวมงานตามที่ได้วิเคราะห์ไว้มาจัดเข้าประเภทเดียวกันโดยบูรณาการงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อใช้กำหนดผู้รับผิดชอบ และวิธีการดำเนินงาน การกำกับ ติดตาม สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่สามารถแยกงานบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ให้มีผู้ดูแลเฉพาะด้านได้ แต่ควรมีการบูรณาการงานกับโครงการอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานระดับนโยบาย ควรพิจารณากรอบงานทั้งหมดที่สถานศึกษาต้องรับผิดชอบ พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรแล้วจัดโครงสร้างให้ยืดหยุ่น ปรับให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา

2.1 กำหนดหลักการในการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากร ได้แก่ คุณวุฒิของบุคลากร ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากร สถานศึกษาขนาดใหญ่สามารถวิเคราะห์ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากร ดังตัวอย่างตารางวิเคราะห์ต่อไปนี้

ตารางที่ 63 การวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลากรของสถานศึกษาขนาดใหญ่

ชื่อ – สกุล	คุณวุฒิ	ความสามารถและความถนัด	ความสนใจ
1. นาย ก	ปริญญาโท การบริหารการศึกษา	- เป็นผู้อำนวยการบริหารงาน ด้านต่างๆ - ประสานงานกับชุมชน	- งานวิจัย - คอมพิวเตอร์ ฯลฯ
2. นาย ข	ปริญญาตรี สาขาศิลป	- สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - ออกแบบงานศิลป์ต่างๆ - วาดรูป	- กิจกรรม นันทนาการต่างๆ
3. นาย ค	ปริญญาตรี สาขาการสอนสังคม	- คอมพิวเตอร์ - งานเอกสาร	- คอมพิวเตอร์
4. นาง ง	ปริญญาตรี สาขาการสอนภาษาไทย	- ด้านเอกสาร - งานห้องสมุด	- งานวิจัย

สถานศึกษาขนาดใหญ่ สามารถวิเคราะห์ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากรได้อย่างทั่วถึง โดยการออกแบบ สํารวจข้อมูลบุคลากร รวบรวมและจัดทำเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาในการจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่อไปเพื่อช่วยให้สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

2.2 วิเคราะห์ภาระงานที่บุคลากรของสถานศึกษาต้องรับผิดชอบทั้งที่ต้องปฏิบัติเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม หรือเป็นคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบุคลากรกับภาระงานให้กระจายความรับผิดชอบได้อย่างทั่วถึง

2.3 การจัดบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ เมื่อได้วิเคราะห์งานและวิเคราะห์คนแล้วสถานศึกษาดำเนินการจัดบุคลากรให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ หรือความสนใจ โดยจัดระบบงานให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา คือ ให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม ในกรณีที่ไม่สามารถจัดบุคลากรได้ตามหลักการจำเป็นต้องมอบหมายงานแก่บุคลากรโดยไม่สนใจความสามารถ แต่งานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ ผู้บริหารควรใช้กลไกของการทำงานเข้ามาช่วยสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานไปสามารถดำเนินการได้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การจัดให้มีพี่เลี้ยง การจัดหาเอกสารคู่มือให้ศึกษา เป็นต้น

2.4 การจัดบุคคลสำหรับการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถจัดรูปแบบการดำเนินงานของบุคลากรให้ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว โดยอาศัยการประสานงานในลักษณะ

ของเครือข่าย กลุ่ม ทีมงานต่างๆ บุคลากรในสถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเฉพาะกลุ่ม หลายกลุ่ม มีบรรยากาศขององค์กรที่เป็นทางการสูงกว่าสถานศึกษาขนาดอื่นๆ ทั้งนี้เพราะมีจำนวนคนมากขึ้น สถานศึกษาจึงควรมีการประสานสร้างความเข้าใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การจัดบุคลากรทำงานจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ภาระงานเวลาและการจัดบุคลากรได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 64 ตารางการจัดการงานกับบุคลากรของสถานศึกษาขนาดใหญ่

ภาระงาน	เวลาการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ		บุคลากรที่เหมาะสม
		รายบุคคล	กลุ่ม	
การบริหารงานวิชาการ (ต่อ)				
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	รายปี	✓		ครูทุกคน
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน
3. การวัดและประเมินผล	รายภาค	✓	✓	ครูทุกคน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	รายภาค	✓	✓	นาย ก นาง ง
5. การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้อ	รายภาค	✓	✓	ครูทุกคน
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน
7. การนิเทศภายใน	รายภาค	✓	✓	นาย ก
8. การแนะแนวการศึกษา	รายปี	✓	✓	ครูทุกคน
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	ประจำวัน รายปี	✓	✓	นาย ก นาย ค
การบริหารงบประมาณ				
10. การเสนอขอและจัดสรรงบประมาณ	รายปี	✓	✓	ครูทุกคน
11. การบริหารการเงิน	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก นาง ง
12. การบริหารบัญชี	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก นาง ง
13. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์	ประจำวัน	✓	✓	นาย ก นาย ค

ตารางที่ 64 (ต่อ) ตารางการจัดการงานกับบุคลากรของสถานศึกษาขนาดใหญ่

ภาระงาน	เวลาการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ		บุคลากรที่เหมาะสม
		รายบุคคล	กลุ่ม	
การบริหารงานบุคคล				
14. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	รายปี	✓		นาย ก
15. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	รายปี	✓		นาย ก
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	รายภาค	✓	✓	นาย ก
17. งานวินัยและรักษาวินัย	ประจำวัน	✓	✓	ครูทุกคน

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ภาระงานและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานจะช่วยให้เกิดการกระจายงานไปยังผู้รับผิดชอบอย่างทั่วถึงตรงกับความสามารถ ความถนัดและความสนใจและการจัดรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะต่างๆ จะเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางกรมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตในการให้อำนาจการตัดสินใจ

3.1 จัดทำพรรณนางานเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบ โดยระบุถึงรายละเอียดของหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ พร้อมทั้งขอบเขตที่บุคลากรสามารถตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ได้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากร ให้บุคลากรได้รู้ว่าควรจะต้องดำเนินงานอย่างไร รับผิดชอบเพียงใดตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น

3.2 การมอบอำนาจหน้าที่ โดยผู้อำนวยการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยการออกคำสั่งแต่งตั้ง ระบุหน้าที่ที่ต้องทำในงานนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมกันดำเนินงาน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ การมอบหมายกิจกรรมการทำงานให้กับบุคลากรต้องใช้หลายช่องทางทั้งทางวาจา หนังสือเวียน และการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป

กำหนดขอบเขตงานและกำหนดเวลาในการส่งงาน และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องเนื้อหาและเป้าหมายของงาน

3.3 การให้อำนาจการตัดสินใจ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆต่างๆทั้งที่เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย และอื่นๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ เป็นต้น ให้รองผู้อำนวยการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังข้อเสนอแนะต่างๆของบุคลากรเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ซึ่งจัดในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ร่วมกันพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ ตลอดจนผลกระทบต่างๆ มีการสื่อสารให้ครูเข้าใจในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว และทำให้บุคลากรได้รับรู้การทำงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส

การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ โดยจัดทำเป็นตาราง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 65 ตารางการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ

ภาระงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ	ขอบเขตการตัดสินใจ
การบริหารวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3. วัดผล ประเมินผลและเทียบโอนความรู้ 4. นิเทศภายใน 5. พัฒนากิจกรรมอ่านออกเขียนได้ 6. งานภาวะสุขอนามัยและพัฒนากายทางร่างกายของนักเรียน 	ผู้อำนวยการ และคณะครู	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัดสินใจตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร 3. ร่วมกันหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ผู้อำนวยการทราบ
การบริหารงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์และจัดทำแผนของสถานศึกษา 2. เสนอขอและจัดสรรงบประมาณ 3. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการ ใช้เงิน 4. จัดทำบัญชี รายงานการเงิน พัสดุ 	ผู้อำนวยการ คณะกรรมการ และบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร 3. ศึกษากฎระเบียบการใช้งบประมาณประกอบการตัดสินใจ

ตารางที่ 65 (ต่อ) ตารางการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ

ภาระงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ	ขอบเขตการตัดสินใจ
			4. ร่วมกันหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา 5. จัดทำรวบรวมเอกสารหลักฐานการทำงานและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ
การบริหารบุคคล	1. วางแผนอัตรากำลัง 2. สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากร 3. จัดทำทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ	ผู้อำนวยการ และ คณะกรรมการ	1. ตัดสินใจตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร 3. ร่วมกันหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ
การบริหารทั่วไป	1. จัดทำหนังสือเข้า-ออก 2. ประสานงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. ดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 4. ร่วมกันระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5. ประสานสัมพันธ์ชุมชน 6. ดูแลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ผู้อำนวยการ และ คณะกรรมการ	1. ตัดสินใจตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย 2. พิจารณาวางแผนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร 3. ร่วมกันหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา 4. จัดทำรวบรวมเอกสารหลักฐานการทำงานและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการทราบ

การกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ

การกระจายอำนาจการบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากร

ระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ มีการให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจในขอบเขตของงานได้ โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คือ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ หรือหัวหน้างาน หรือครูที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ ตลอดจนคณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การบริหารงบประมาณ

การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ แต่ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในการบริหารงบประมาณจะให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจได้ โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนนั้นเกิดขึ้นน้อย ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คือ รองผู้อำนวยการครูที่รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานงบประมาณ หัวหน้างาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การบริหารงานบุคคล

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คือ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ หรือหัวหน้างาน หรือครูที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ หรือมีบางครั้งที่เป็นกรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

การบริหารงานทั่วไป

การกระจายอำนาจการบริหารทั่วไปในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคลากร

ระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ มีการให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติให้ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนเกิดขึ้นน้อย ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษานขนาดกลาง คือ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้างานครูที่รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานในกลุ่มบริหารทั่วไป คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วจะมีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตาม โดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ

ในสถานศึกษานขนาดใหญ่ การกระจายอำนาจในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจมากกว่าการบริหารงานอื่นๆ ในขณะที่การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การให้อำนาจการตัดสินใจเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ดังนั้นในการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงานตามมาตรา 39 ในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สถานศึกษาจึงควรจัดโครงสร้างการกระจายอำนาจในลักษณะที่เหมาะสมกับสถานศึกษา โดยพิจารณาว่าบุคคลที่จะรับมอบหมายอำนาจการตัดสินใจมีศักยภาพการทำงานเป็นรายบุคคล หรือควรจัดเป็นทีม กลุ่ม หรือคณะกรรมการตามความเหมาะสม เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ดำเนินการ และตรวจสอบการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง เพื่อให้ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยการจัดระบบการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน การแสดงพฤติกรรม ท่าทาง คำพูด ที่แสดงถึงความเอาใจใส่ ยอมรับ ให้เกียรติ จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของการอำนวยความสะดวก หรือการสร้างเสริมกำลังใจ กลไกต่างๆ ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ในสถานศึกษาควรมีการศึกษา นโยบาย มาตรฐาน กฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานหรือหน่วยประเมินที่ต้องเกี่ยวข้อง แล้วนำมา ร่วมกันกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อจะช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน หรือแนวทางการประเมินที่มีผลกระทบต่อการทำงาน อาจนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้ง เช่น เรื่องการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการให้ขวัญกำลังใจต่างๆ สถานศึกษาควรให้ครูในโรงเรียนร่วมกัน

กำหนดกฎ กติกา ขึ้นมาด้วยกัน และให้รับรู้ร่วมกันว่าสถานศึกษายึดกฎกติกานี้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น หรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติ จัดทำแนวปฏิบัติเป็นข้อแนะนำในการทำงานหรือเป็นแนวทางแก้ปัญหาการทำงาน

4.2 การสื่อสารและการประสานงาน สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก จำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลให้เข้าใจตรงกัน โดยการสื่อสารและประสานงานด้วยการบอกกล่าวทางวาจา เป็นเบื้องต้น แต่อาจเกิดความล่าช้าและสื่อสารข้อมูลไม่ครบถ้วนในกรณีที่ต้องประสานคนจำนวนมาก โดยเฉพาะงานที่มีรายละเอียด ขั้นตอนมาก การทำบันทึกแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรจึงมีความสำคัญ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ การสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยนข้อมูลและการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้อำนวยการ กลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนคณะกรรมการต่างๆจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการประสานงาน และการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันจำเป็นต้องเกิดขึ้นตลอดเวลา สถานศึกษาขนาดใหญ่ อาจมอบหมายบุคลากรให้มีส่วนช่วยในการประสานความร่วมมือภายในสถานศึกษา โดยกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงาน เช่น จัดการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างคณะกรรมการ สัปดาห์ละ 1 ครั้งหรือเดือนละ 1 ครั้ง มีการพูดคุยแจ้งข่าวสารสำคัญๆ มีการติดบอร์ดประกาศข่าวสารให้ทราบทุกสัปดาห์ และมีระบบการรายงานให้ผู้อำนวยการทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ในส่วนการสื่อสารและประสานงานกับเครือข่ายภายนอกสถานศึกษา จะเป็นกลไกในการดึงให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนด้วยเช่นกัน สถานศึกษาจึงควรกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงานให้ชุมชนได้รับทราบผลการดำเนินงาน เช่น การแจ้งให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบผลงานของสถานศึกษาผ่านทางนักเรียนจดหมาย วารสาร เป็นต้น

4.3 การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการสร้างความเอาใจใส่ของบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างเสมอภาคโดยการหมั่นไต่ถามทุกข์สุขในการทำงาน เข้าไปดูแลเยี่ยมเยียน การปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรได้รับรู้ผลงานที่เป็นความสำเร็จและทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ตลอดจนจัดสวัสดิการสนับสนุน การแสดงพฤติกรรม คำพูดที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ การยกย่องชื่นชม และอำนวยความสะดวกในสิ่งที่สามารถทำได้ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมความเอาใจใส่ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรสังเกตและให้ความสำคัญกับสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้กับบุคลากร โดยการให้มีส่วนร่วม หนีบยกปัญหาต่างๆ มาพูดคุยปรึกษา หรือเพื่อหาแนวทางแก้ไขทั้งปัญหาเล็กและใหญ่

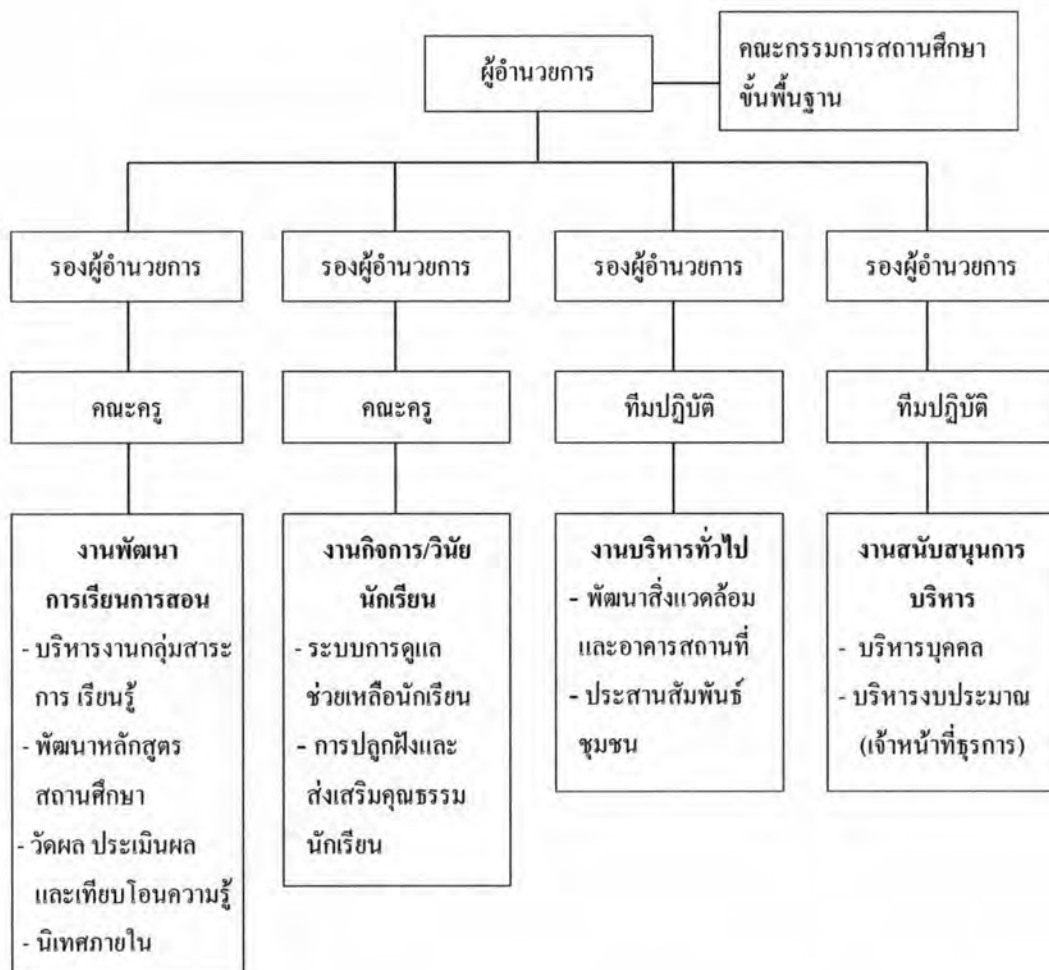
4.4 การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา สร้างได้โดยการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกันของผู้บริหารและบุคลากร บริหารงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้นักลากรมีส่วนร่วมรับรู้และตรวจสอบได้ รวมถึงการสร้างศรัทธาโดยการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง แสดงศักยภาพในการบริหารงาน ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของบุคลากร และการให้นักลากรรับรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวังจากการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารข้อมูลอย่างเปิดเผย สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเชื่อถือในความสามารถ ให้เกียรติและยอมรับในตัวบุคลากร ร่วมกันเรียนรู้หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นและช่วยกันหาแนวทางแก้ไข บรรยากาศเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

4.5 การกำกับติดตาม ผู้อำนวยการกำกับติดตามการปฏิบัติงานโดยตรงไปยังบุคลากร ผู้ปฏิบัติ ทีมปฏิบัติ หรือคณะกรรมการ หรือให้มีการกำกับติดตามกันเองภายในทีมหรือกลุ่ม โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการกำกับติดตาม คือ กำกับติดตามตามแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีช่องทางการรายงานผลให้ผู้อำนวยการทราบด้วยการสื่อสารทางวาจา การประชุมหรือรายงาน เป็นลายลักษณ์อักษร

จากกระบวนการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่จัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมกับบุคลากรทั้งในเรื่องของปริมาณงานและเวลา โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดใหญ่สามารถเพิ่มแผนกงานตามความเหมาะสม การจัดโครงสร้างในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อาจเพิ่มกลุ่มงานต่างๆที่จำเป็นเพื่อความคล่องตัว เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขนาดใหญ่ ควรเชื่อมโยงงานหลักที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดกลาง เพื่อช่วยให้นักลากรสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอผังโครงสร้างองค์การ ซึ่งแสดงถึงแผนกงานที่สถานศึกษาขนาดใหญ่ควรจัดดำเนินการ โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผังโครงสร้างองค์การสำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยผังโครงสร้างองค์การจะประกอบด้วยงานที่เกี่ยวกับการเรียน การสอน งานงบประมาณ งานบุคคล งานกิจการนักเรียนและวินัยนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานต่างๆ ที่สนับสนุนการบริหาร ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในรูปแบบของคณะครูและคณะกรรมการบริหาร ดังแสดงในรูปที่ 30 และรูปที่ 31



รูปที่ 30 รูปแบบโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพของสถานศึกษาระดับ
ประถมศึกษา ขนาดใหญ่



รูปที่ 31 รูปแบบโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่

จากการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษา ทำให้ได้โครงสร้างองค์การ 3 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional bureaucracy) โครงสร้างแบบนี้มีการวางมาตรฐานด้านทักษะ ส่วนสำคัญขององค์การอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ลักษณะสำคัญ คือ มีการฝึกอบรม มีความเชี่ยวชาญงานในแขนงอน มีการกระจายอำนาจ ทั้งแนวตั้งและแนวนอน สามารถปฏิบัติงานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนแต่คงที่ สรุปลักษณะของแต่ละรูปแบบได้ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดเล็ก จัดโครงสร้างแบบแบ่งงานหลัก บูรณาการงานสนับสนุนการบริหาร และบูรณาการงานจากหน่วยงานภายนอก สร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับบุคคลและทีมงานและคณะครู ตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ทีมงานหรือคณะครู เน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจและการประสานงานระหว่างบุคคล ทีมงาน หรือคณะครู

รูปแบบที่ 2 โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดกลาง จัดโครงสร้างแบบแบ่งงานหลัก บูรณาการงานสนับสนุนการบริหาร และบูรณาการงานจากหน่วยงานภายนอก สร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับบุคคล ทีมงาน กลุ่มงาน และคณะกรรมการ ตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ทีมงาน กลุ่มงาน หรือคณะกรรมการ เน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจและการประสานงานระหว่างทีมงาน กลุ่มงาน และคณะกรรมการ

รูปแบบที่ 3 โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดใหญ่ จัดโครงสร้างแบบแบ่งงานหลักและแบ่งงานสนับสนุนการบริหาร บูรณาการงานจากหน่วยงานภายนอก สร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับบุคคล ทีมงาน กลุ่มงานและคณะกรรมการ ตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ทีมงาน กลุ่มงาน หรือคณะกรรมการ เน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจและการประสานงานระหว่างทีมงาน กลุ่มงาน และคณะกรรมการ

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ควรทำความเข้าใจแนวทางการนำไปใช้ในเรื่องต่อไปนี้

1. เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

- 1) การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) การสื่อสารและการแสดงพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและด้วยความจริงใจ
- 3) การมีทักษะในการบริหารจัดการ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การหลอมรวมความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยเฉพาะการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ
- 4) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และการบริหารงานอย่างโปร่งใส

5) ผู้นำควรปรับเปลี่ยนบทบาทการบังคับบัญชาจากสายการสั่งการและการใช้อำนาจตามตำแหน่งมาเป็นการประสานงานในลักษณะของทีม โดยบทบาทของผู้นำคือหัวหน้าทีม

1.2 ด้านบุคลากร

1) การสร้างความตระหนักในบทบาทความร่วมมือกันในการทำงานและการตัดสินใจร่วมกันของบุคลากร

2) การสร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับคณะกรรมการต่างๆ ทั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจภายในสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา โดยการส่งเสริมการร่วมคิดร่วมทำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนทักษะการทำงานเป็นทีม

1.3 ด้านการบริหารจัดการ

1) การกระจายอำนาจตัดสินใจให้กับบุคลากรในรูปแบบต่างๆ นั้น ต้องมีการกำกับ ติดตาม และรายงานอย่างสม่ำเสมอ

2) การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมและระบบการประสานงานที่ประสานเชื่อมโยงให้บุคลากรรู้หน้าที่และทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3) สร้างบรรยากาศความความใกล้ชิด เป็นกันเองให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจกัน

4) การสร้างทีมงาน โดยการส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ มีดังนี้

2.1 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาที่นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษามีรายละเอียดในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนที่แตกต่างคือลักษณะการบูรณาการงานหรือจัดกลุ่มงาน

2.2 การจัดหาบุคลากรปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน พัสดุ ในสถานศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาทุกขนาด เพื่อเป็นการช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร

2.3 สถานศึกษาควรทำความเข้าใจในการบูรณาการเชื่อมโยงงานภายในสถานศึกษากับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงานให้ใช้ประโยชน์ร่วมกันโดยไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อน

2.4 การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาควรนำระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับประถม

ขยายโอกาส และระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากลักษณะงานที่เกี่ยวกับดูแลพัฒนาการทางเพศและวัยที่แตกต่างกันของระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งพัฒนาการในช่วงวัยประถมศึกษาจะอยู่ในช่วงวัยเด็กแต่พัฒนาการในช่วงมัธยมศึกษาจะเป็นช่วงวัยรุ่น การจัดโครงสร้างในด้านการดูแลนักเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็น

2.5 การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาควรจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน โดยการทำความเข้าใจแนวคิดการกระจายอำนาจ กฎระเบียบ กฎหมายต่างๆ สร้างทีมบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งพร้อมรับการกระจายอำนาจได้

2.6 สถานศึกษาควรทำความเข้าใจในวิธีการจัดโครงสร้างองค์การในขั้นตอนต่างๆ ซึ่งตัวอย่างตารางการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอน สถานศึกษาแต่ละขนาดนำไปปรับใช้ให้ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม