

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อสำคัญในการเสนอผลการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ประเด็นใหญ่ ๆ ครอบคลุมเรื่องราวที่สำคัญ ๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ประวัติความเป็นมา อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของกองสารวัตรนักเรียน สารระสำคัญจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกขนาด ทุกประเภทและจะต้องจัดทำในทุกระดับขององค์การ อาจกล่าวได้ว่าในบรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้น ไม่มีสิ่งใดสำคัญกว่าการบริหาร หรือการจัดการ ทั้งนี้เพราะงานทางด้านการบริหารจะเป็นงานสำคัญต่อการอำนวยให้มนุษย์ทำงานได้โดยมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุด (องชัย สันติวงษ์, 2535 : 1)

ในการให้ความหมายของการบริหารได้มีนักวิชาการ และนักบริหารเสนอความเห็นไว้ในหลายทัศนะตามแนวความคิดของแต่ละบุคคล เช่น วิทยุโฐ สาธร (2519 : 2) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 6) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพจน์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 3) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 12) ได้ให้คำจำกัดความที่ทำให้เข้าใจถึงขอบเขต ลักษณะของงานบริหารที่ชัดเจนใน 3 ด้านด้วยกันคือ

- ในด้านที่เป็นผู้นำ หรือหัวหน้างาน หมายถึง "ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ"
- ในด้านที่เป็นภารกิจ หรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง "การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน"
- ในด้านความรับผิดชอบ หมายถึง "การทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์การช่วยกันทำให้บังเกิดผล"

จากคำจำกัดความหรือความหมายของคำว่า การบริหาร พอสรุปลักษณะร่วมที่สำคัญที่ก่อให้เกิดสถานการณ์บริหารได้ดังนี้คือ

1. มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันทำงาน
2. มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
3. มีทรัพยากรในการบริหาร (Administrative Resources) อันได้แก่ คน, เงิน, วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงาน
4. มีการใช้ศาสตร์และศิลปะในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหาร จึงหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

แนวคิดทางการบริหาร ซึ่งจัดว่าเป็นกระบวนการบริหาร หรือหน้าที่ของนักบริหาร (Executive's Function) (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 7) ได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้น

ที่สำคัญของการบริหารไว้แตกต่างกันตามแนวความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ซึ่งจะนำมากล่าวเฉพาะ
ทฤษฎีหลักที่สำคัญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Fayol (1973 : 101) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศสได้เสนอหน้าที่ของนักบริหาร
ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (To Plan) หมายถึง การคาดการณ์การทำงานโดยจัดวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ (To Organize) หมายถึง การจัดรวบรวมวัสดุเครื่องมือและกำลังคน แล้วจัดแบ่งแยกออกไปตามหน้าที่ของหน่วยงาน
3. การบังคับบัญชาสั่งการ (To Command) หมายถึง การออกคำสั่งบังคับบัญชาให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน
4. การประสานงาน (To Coordinate) หมายถึง การร่วมมือกันทำงานเพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินการไปด้วยดี
5. การควบคุมงาน (To Control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้งานทุกอย่างดำเนินการไปตามที่ได้วางแผนไว้

Sears (อ้างถึงใน วิทยุโธ สาร 2526 : 209) เป็นนักการศึกษาได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร เรียกอ่อ ๆ ว่า "PODCoC" คือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing (O) หมายถึง การจัดเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอน และรัดกุม
3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. Co-ordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน
5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) (อ้างถึงใน วิทยุโธ สาร 2526 : 209-210) ได้เสนอนั้นตอนกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผน หรือโครงการ สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต ให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำและ วัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากร ทุกฝ่าย

2. การจัดสรรทรัพยากรการบริหาร (Allocating) หมายถึง การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานตามแผน

3. การกระตุ้นหรือเสริมกำลังใจ (Stimulating) หมายถึง การเสริมกำลัง บำรุง การบำรุงขวัญ การกระตุ้นและสิ่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การจัดให้ผู้คนของ หน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่อง การปฏิบัติงานของบุคลากรอื่น และข้อสำคัญที่สุดคือ เพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดความ มุ่งหมายขององค์การหรือสถาบันเป็นหลัก

5. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการ ปฏิบัติงานทุกระยะ เพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขได้ทัน ท่วงทีและหมายถึงการประเมินขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

Gregg (1957 : 274-316) ได้วิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารต่าง ๆ ออกเป็น 7 ขั้น คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
2. การวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการ วางแผนกิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์การ ทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนด อำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

4. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบาย ฯลฯ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจนได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลทำงาน ที่หน่วยงานทุกชนิดจำเป็นจะต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นรวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ทำงานปฏิบัติอย่างเต็มที่

6. การประสานงาน ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันในด้าน บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ

7. การประเมินผลงานเป็นการติดตามผลงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Campbell and others (1967 : 145-150) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจ โดยจะต้องวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นนั้นให้เข้าใจถูกต้องถ่องแท้เสียก่อน วิเคราะห์สถานการณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินใจว่าจะเลือกเอาหนทางใดที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด

2. การจัดโปรแกรม หรืออาจจะเรียกว่า การจัดโครงการ ซึ่งหมายถึงการจัดกำลังบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กำลังเงิน ลำดับขั้นการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการที่ได้ตัดสินใจเลือกไป

3. การกระตุ้น หรืออาจจะเรียกว่า การออกคำสั่งหรือการสั่งงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ มีการนุกจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้หมดข้อสงสัย และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. การประสานงาน คือ การประสานร่วมมือกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกัน ความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ 2 ประการ คือ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร บรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และเพื่อตรวจสอบว่าสถาบันนั้นได้รับการดูแลเอาใจใส่ หรือบำรุงรักษาเอาไว้ดีเพียงใด

GuIick (1973 : 13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับงานในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำไว้ 7 ประการ เรียกอ่อ ๆ ว่า "POSDCORB" โดยเขียนไว้ใน "Papers on the Science of Administration" ใน ค.ศ. 1937 ดังนี้

1. Planning หมายถึง การวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน
2. Organizing หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหาร ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยที่จะต้องประสานการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. Staffing หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมดตั้งแต่การรับคนเข้าทำงาน การพัฒนา และการดำรงสภาพการทำงานให้เป็นที่พึงพอใจ
4. Directing หมายถึง การตัดสินใจและสั่งการ หรือให้คำแนะนำ ทั้งในเรื่องทั่วไป และเฉพาะเรื่อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและทำหน้าที่ผู้นำขององค์การ
5. Coordinating หมายถึง การประสานงานการทำงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์การ
6. Reporting หมายถึง การให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยการบันทึก วิจัย และตรวจสอบ
7. Budgeting หมายถึง การกำหนดงบประมาณการเงิน เป็นการวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่าย หรือตรวจสอบบัญชี โดยรอบคอบ รัดกุม

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร หรือหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ (Executive's Function) ที่ได้เสนอมานี้แล้วข้างต้น ผู้วิจัยคิดว่าแนวคิดในการบริหารตาม ขั้นตอนของ Gulick ได้ครอบคลุมการบริหารในเรื่องที่สำคัญ ทั้งในเรื่องโครงสร้าง คน และงบประมาณ สำหรับขั้นตอนที่บุคคลอื่น ๆ กำหนด หรือองค์กรอื่นกำหนดโดยใช้ชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น การบังคับบัญชา การควบคุมงาน การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น จะมีอยู่ใน ขั้นตอนการบริหารของ Gulick แล้ว การใช้แนวคิดในการบริหารของ Gulick เป็นกรอบในการวิเคราะห์ การบริหารงานของหน่วยงานกองสารวัตรนักเรียน จะครอบคลุมได้ทุกขั้นตอน ของการบริหารงานมีความสมบูรณ์ ดังรายละเอียดแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

การวางแผน (Planning)

ความหมายของการวางแผน

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า หมายถึง การวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน

หลักสำคัญของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 91-92) ได้ให้หลักการที่สำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้ การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นหนึ่งในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่และ เป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้นในการศึกษาการบริหารจึงควร จะได้ทราบถึงหลักสำคัญของการวางแผน หลักสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการวางแผนที่ควรพิจารณา มีดังนี้คือ

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่ม ปฏิบัติจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินการเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าองค์การอาจ จัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่ เมื่อมีการปรับปรุงงานใหม่ในกรณีฉุกเฉิน หรือเมื่อเกิดปัญหา ในการปฏิบัติ จึงปรับปรุงแผนงานเสียใหม่ก็ได้

2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ถี่ถ้วนแต่ต้นหรือเข้าใจในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ผิดพลาดแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน ที่สำคัญได้แก่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดเตรียมให้พร้อม

4. วิธีดำเนินงานตามแผน กล่าวคือ เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้ว จะต้องพิจารณาหาช่องทางหรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้ นอกจากนี้ควรจะได้คำนึงถึงการวางมาตรการในการควบคุมการดำเนินงานด้วย

5. คำนึงถึงภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณี อันเป็นที่ยึดถือของคนกลุ่มนั้น

องค์ประกอบของการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผน สนานจิตร์ สุกนธทรัพย์ (2524 : 20) ได้สรุปความหมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของแผนไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. จุดหมาย (Ends) คือ การระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และจุดมุ่งหมายหลัก (Goal) ให้ชัดเจน

2. วิธีการ (Means) คือ การกำหนดและเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการ และวิธีปฏิบัติซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายหลักที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร คือ การกำหนดประเภทและปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะให้ได้มา และวิธีการจัดสรรให้แก่กิจกรรมต่าง ๆ

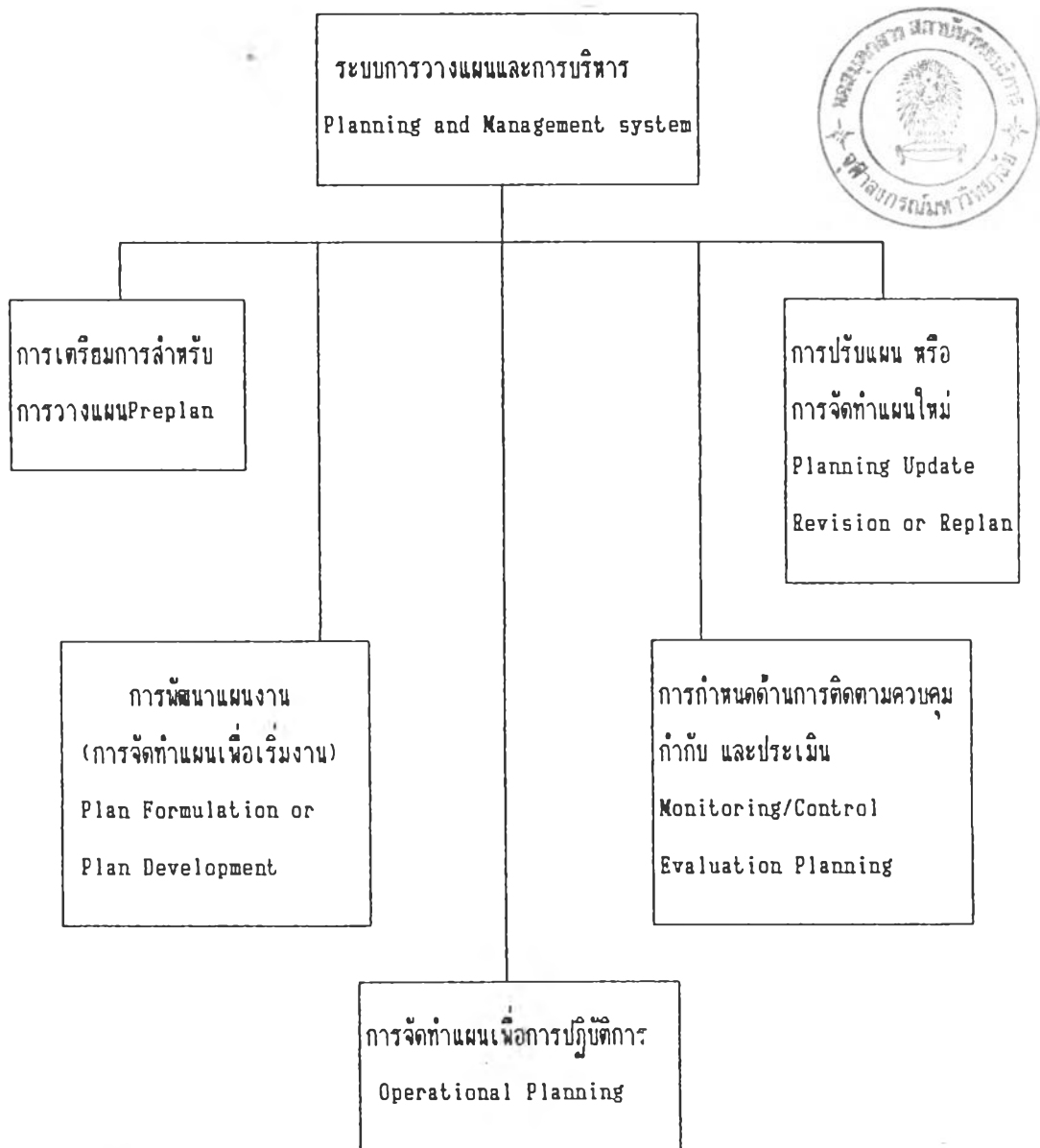
4. การดำเนินงาน คือ การกำหนดแนวทางในการตัดสินใจ และวิธีการที่จะนำการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน

5. การควบคุม คือ การกำหนดวิธีการที่จะคาดคะเนหรือตรวจสอบความผิดพลาดล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีป้องกันหรือแก้ไข ซึ่งจะต้องทำต่อเนื่องไป

กระบวนการและขั้นตอนในการวางแผน

อุทัย นุญประเสริฐ (2527 : 35-45) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบของการวางแผน ซึ่งเรียกว่า ระบบการวางแผนและการบริหาร (Planning and Management System) หรือระบบแผนงาน (Planning System) ซึ่งจะมีโครงสร้าง และภาพรวมของระบบดังนี้

แผนภูมิที่ 1 ระบบการวางแผนและการบริหาร



ส่วนรายละเอียดของระบบอธิบายไว้ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการเตรียมการสำหรับการวางแผน (Preplan) เป็นการจักระบบขั้นต้นเพื่อการวางแผน มีสิ่งสำคัญที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในการเตรียมการสำหรับการวางแผนประกอบด้วย (อุทัย บุญประเสริฐ, 2527 : 33-34)

1.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศ (Management Information System) ซึ่งตอบสนองต่อภารกิจ แผนงาน โครงการ และระบบการวางแผนที่ใช้ และการตัดสินใจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานนั้น

1.2 การศึกษาสถานภาพปัจจุบันปัญหา (Status Studies)

1.3 การประเมินปัญหาและความต้องการ (Needs Assessment and Situation Analysis)

1.4 การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่อยู่ในภารกิจ (Forecasting) ซึ่งเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง

1.5 การคาดคะเนด้านทรัพยากรและการเงิน (Resource Projection)

1.6 การกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และข้อกำหนดที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นหลักการในการวางแผน (Planning Parameters)

1.7 การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงานการวางแผน (Organization for Planning) ซึ่งหมายถึงการกำหนดคณะกรรมการ กำหนดตัวบุคคลและกำหนดภาระความรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และกลไกการประสานในโครงสร้างและสายการประสานงานส่วนต่าง ๆ

1.8 แบบฟอร์ม (Planning Forms) และโครงสร้างมาตรฐาน (Planning Formats) ที่ต้องใช้หรือเป็นส่วนประกอบในการวางแผน

1.9 การกำหนดนโยบายและแผนงานการวางแผน (Policy Input)

2. ขั้นการพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation or Development)

ส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญซึ่งเริ่มดำเนินการเข้าสู่การกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะปฏิบัติจัดทำเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานนั้น ๆ ในอนาคต ผลผลิตสุดท้ายของส่วนนี้คือ "แผน" ซึ่งอาจจะเรียกว่า แผนพัฒนาหรือเรียกว่าแผนเฉพาะด้านหนึ่งด้านใดก็ตาม ในหน่วยงานตามปกติมักจะปรากฏในรูปของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งก่อนที่จะได้แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ดังกล่าวได้ ต้องผ่านกระบวนการเฉพาะที่เกี่ยวข้องในการวางแผนรูปแบบระบบที่หน่วยงานนั้น ๆ ยึดถือเป็นกรอบ (Framework) ในการจัดทำแผนพัฒนา

สิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติจัดทำในส่วนนี้ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย และทิศทางในการพัฒนา (ซึ่งมักจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธี เป้าหมายในการพัฒนา สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ วัตถุประสงค์และนโยบาย)

2.2 แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นเค้าโครงที่แสดงรายละเอียดของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า แจกแจงตามแผนงานและแผนรายปีทั้ง 5 ปี โดยเชื่อว่าหากปฏิบัติจัดทำสิ่งที่ระบุไว้ตามเป้าหมายแล้วจะบรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตัวแผนซึ่งกำหนดไว้จะเป็นกรอบกำกับการทำงานในแต่ละช่วงปีในแผนพัฒนา

3. ชั้นการจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operational Planning)

การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการในส่วนนี้ เป็นการนำเอาเค้าโครงการปฏิบัติจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปีลงสู่การปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานต่าง ๆ หรือในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแผนในส่วนนี้มักจะมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแผนรายปี (Annual Plan)

ในการจัดทำแผนในส่วนนี้ประกอบด้วยงานสำคัญ ๆ 2 อย่าง คือ

3.1 การวางแผน (พัฒนา) ประจำปี (Annual Development Plan)

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan)

สิ่งที่ควบคู่กับแผนปฏิบัติการประจำปีก็คือ การนำแผนปฏิบัติการออกปฏิบัติ

(Plan Implementation)

การวางแผน (พัฒนา) ประจําปีนั้น แท้ที่จริงคือโครงของสิ่งที่เสนอเพื่อขออนุมัติงบประมาณ สำหรับการปฏิบัติในปีงบประมาณนั้น ๆ แผนดังกล่าว โดยปกติจะถูกกำกับโดย

สิ่งที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และมิโนนโยบายการพัฒนาเป็นกรอบ (Master Frame) กำกับในการพิจารณากำหนดหรือปรับปรุงสิ่งที่ต้องบรรจุไว้ในแผน (พัฒนา) ประจำปี เพื่อเสนอของงบประมาณ แผนนี้โดยปกติจะเป็นแผนเพื่อของงบประมาณแสดงเจตจำนงถึงงานที่พึงประสงค์ในรอบปีนั้น ๆ

เมื่อแผนพัฒนาประจำปีผ่านขั้นตอนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามระบบและวงจรงบประมาณแล้ว จะเป็นการวางแผนในส่วนเพื่อลงมือทำงานตามงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการอนุมัติ ส่วนนั้นก็จะกลายเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan) ซึ่งจะต้องลงมือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากได้รับอนุมัติเป็นการถูกต้องและมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนแล้ว

4. ขั้นการกำหนดด้านการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมิน (Monitoring Control and Evaluation Planning)

โดยหลักการบริหารและการวางแผนแล้ว แผนการติดตามควบคุม กำกับและประเมินเป็นส่วนที่จะปรากฏอยู่อย่างแน่ชัดแล้วในโครงการและแผนปฏิบัติการเป็นส่วนประกอบสำคัญในโครงสร้างของโครงการ ซึ่งนำเอาเฉพาะส่วนวิธีดำเนินการมาแปลงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นวิธีการควบคุม ตรวจสอบ และประเมิน เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าเมื่อกำหนดวิธีปฏิบัติในขั้นตอนระยะต่าง ๆ แล้ว จะรู้ได้อย่างไรว่าจะมีการปฏิบัติจริงหรือไม่ ผลการปฏิบัติเป็นไปตามที่ต้องการหรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

ส่วนนี้ถ้าพิจารณาด้านเดียวแบบง่าย ๆ ก็คือ การวางแผนเพื่อติดตามผลทางด้านการปฏิบัติว่าเป็นไปสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในแผนเพียงใด เพื่อจะได้กำหนดวิธีการแก้ไขปรับปรุงได้ทันท่วงที หรือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ใช้พิจารณากำหนด ปรับปรุงการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

สิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำในแผนการติดตามควบคุม กำกับ และประเมินโดยทั่วไปจะประกอบด้วยสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติจัดทำอยู่แล้วเป็นส่วนใหญ่ เช่น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2527 : 42-43)

4.1 แผนควบคุมกำกับเฉพาะเรื่องเฉพาะโครงการ (Control Plan)

4.2 แผนการรายงาน (Report Plan) ซึ่งเป็นการรายงาน

4.2.1 ผลการปฏิบัติ (Performance)

4.2.2 ความก้าวหน้าของงาน (Progress)

4.2.3 การเงิน (Finance)

4.3 การตรวจ/เยี่ยม (Inspection/Visit)

4.4 การนิเทศ (Supervision)

4.5 การตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน (Internal Audit)

4.6 แผนการประเมิน (Evaluation Plan)

5. **ขั้นการปรับแผนและ/หรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Update/ Revision or Replan)**

การปรับแผน/การปฏิบัติการวางแผนใหม่เป็นหัวข้อที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแผนกับการบริหารและความสัมพันธ์กับระบบแผนงาน ถ้าพิจารณาเฉพาะงานด้านการวางแผนเพียงด้านเดียวจะเป็น "การปรับแผนและการวางแผนใหม่"

แท้จริงแล้วในการวางแผนและการบริหารซึ่งมีการดำเนินการตามแผนเป็นช่วง เป็นระยะส่วนใหญ่จะเป็นรายปี การปฏิบัติงานในช่วงปีที่ผ่านมาอาจจะมีข้อมูลซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงแผนพัฒนาในปีต่อไปเป็นสิ่งที่เป็นไปได้หรืออาจเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติจัดทำงานในขั้นนี้จะประกอบด้วย

5.1 การทบทวนโครงการและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติ (Project Reviews and Corrective Actions)

5.2 การทบทวนแผนและปรับแผนประจำปี (Annual Review/Update)

5.3 การทบทวนระยะกลางและปรับแผน (Midterm Plan Review/Update)

5.4 การวางแผนใหม่ (Replan) เพื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาครบวงจร หรือเมื่อผลจากการพิจารณาระบบให้วางแผนใหม่ในเรื่องที่ได้ผ่านการพิจารณาแล้ว

ส่วนนี้จะเป็นการหมุนเข้าสู่วงจรใหม่ในระบบการวางแผนและการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการวางแผน (Preplan หรือ Plan for Planning) การพัฒนาแผนหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation) การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operational Planning) การกำหนดด้านการติดตามควบคุมกำกับและประเมิน (Monitoring Control and Evaluation Planning) และการปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Update/Revision or Replan) (อภัย บุญประเสริฐ, 2527 : 45)

นอกจากนี้ อภัย บุญประเสริฐ (2527 : 53) ยังได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในระดับปฏิบัติการเพื่อให้เห็นภาพรวมที่สำคัญ ๆ 8 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective Setting)
2. การกำหนดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายของการปฏิบัติการในช่วงระยะต่าง ๆ ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะเหมาะสมที่สุดที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Identification of Programmes and Projects Appropriate to Achieve Goals and Targets)
3. การกำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากร (จัดทำงานประมาณ) ที่จำเป็นสำหรับวิธีดำเนินงาน (Calculation of Resources Required for the Programmes)
4. การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณ (Resources Allocations)
5. การจัดรูปงานและนำแผนออกปฏิบัติ (Organization and Implementation of the Programmes) ซึ่งหมายถึงการบริหารแผนและโครงการ
6. การจัดระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Establishing of system for Monitoring/Control and Evaluation)
7. การทบทวนตรวจสอบและแก้ไขการปฏิบัติงานตามแผนให้เป็นไปตามแผน ซึ่งกำหนดไว้หรือให้เกิดผลดียิ่งขึ้น (Update Operation Plan and Taking

Corrective Actions)

8. การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่ (Recycle of the Planning Process)

ลักษณะของแผนที่ดี

จากแนวความคิดและความรู้ในเรื่องการวางแผนตั้งที่กล่าวมาข้างต้น พอจะประมวลข้อคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของแผนที่ดีพอสังเขป เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการศึกษา และในการนำแผนไปปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้ (สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์, 2527 : 19)

1. มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น
3. มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่นนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้
5. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีดำเนินการควรจะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน
7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน ในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของแผน
8. มีระบบควบคุมแผนเพื่อการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพ

การจัดองค์การ (Organizing)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า การจัดองค์การหมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหาร ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยที่จะต้องประสานการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจัดองค์การ

จากคำจำกัดความจะเห็นว่าการจัดองค์การเป็นการจัดระบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและโครงสร้างหน้าที่การทำงาน โดยการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้วประสานแต่ละส่วนให้มุ่งไปสู่จุดเป้าหมายเดียวกัน ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 222) ได้สรุปความสำคัญของการจัด

องค์การไว้ดังนี้

1. แสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตงาน
3. เป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายามจากขั้นตอนการวางแผน

ไปสู่ผลสำเร็จ ในขั้นตอนของการควบคุม

4. จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
5. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและขัดข้อยขัดแย้งในหน้าที่งาน
6. ช่วยให้งานมีความหมายมีจุดหมายชัดเจน โดยการจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์

กับเป้าหมายต่าง ๆ

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

สมวงศ์ เกษมสิน (2521 : 115-126) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดองค์การ

ไว้ 8 ประการ คือ

1. หน้าที่การงาน (Function) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง ส่วนการกำหนดหน้าที่การงานอย่างใดนั้น จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย
2. การแบ่งการทำงาน (Division of Work) การแยกงานกันทำนี้มีลักษณะเป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การแบ่งงานกันทำนิยมแบ่งตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) คือ ในการทำงานอย่างหนึ่งนั้น ถ้าแบ่งออกเป็น ส่วน ๆ แล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัด งานก็จะมีประสิทธิภาพดีกว่าที่จะให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงคนเดียว
3. การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ จะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จัดนั้นว่างานใดควรจัดรูปองค์การในลักษณะแบบกระจายอำนาจ และงานใดควรจัดรูปองค์การในแบบรวมอำนาจ
4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) กับ หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอื่น ๆ (Auxiliary) จะช่วยให้การแบ่งงานตาม

ลักษณะเฉพาะของงาน ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและจะเป็นการป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนกันด้วย

5. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาในองค์การใดถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา จะทำให้งานขาดประสิทธิภาพซึ่งสืบเนื่องมาจากหน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานหลักมีความสัมพันธ์กันน้อยเกินไป

6. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) บางทีก็เรียก Line of authority หรือ Hierarchy สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นว่าสัมพันธ์ภาพของการติดต่อสื่อสารข้อความจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การมีลักษณะเป็นอย่างไรมีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร

7. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคคนหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนหรือมีหน่วยงานอยู่ในความรับผิดชอบที่หน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าช่วงการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชานั้นกว้างหรือแคบเพียงใด

การจัดช่วงการบังคับบัญชาเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร เพราะช่วงการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา การจัดช่วงการบังคับบัญชาให้ยาวหรือมากเกินไป อาจจะทำให้การควบคุมบังคับบัญชาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

8. เอกภาพทางการบริหาร (Unity of Command) คือ การบริหารงานที่อำนาจการควบคุมบังคับบัญชามารวมอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใดโดยเด็ดขาด หน่วยงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่บังคับบัญชาเพียงไร ทั้งนี้เพื่อป้องกันการขัดความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานก้าวก่ากัน

หลักการจัดองค์การ

โดยทั่วไปหลักของการจัดองค์การย่อมประกอบด้วยลักษณะสำคัญ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 113) ซึ่งเขียนย่อ ๆ ได้เป็น "OSCAR" เป็นหลักกว้าง ๆ ในการจัดองค์การ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization)
3. การประสานงาน (Coordination)

4. อำนาจหน้าที่ (Authority)

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอหลักในการจัดองค์การที่ดีไว้ เช่น รอทตี (M.C.Rosty) (อ้างถึงใน สุทธิ ทองประดิษฐ์, 2533 : 134-135) ซึ่งเรียกว่า บัญญัติ 10 ประการ ในการจัดองค์การที่ดีดังต่อไปนี้

1. ทุกคนได้รับมอบหมายความรับผิดชอบที่แน่นอน ชัดเจน กล่าวคือทุกคนจะต้องรู้ถึงความรับผิดชอบของตนโดยชัดเจน เพราะมิฉะนั้นจะเกิดการผิดพลาด และเป็นผลเสียต่อองค์การได้
2. อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในงานที่จะมอบหมายให้แก่ผู้ใด ควรจะได้สัดส่วนกันคือ ผู้มีอำนาจหน้าที่มากก็ต้องมีความรับผิดชอบมาก เพราะหากว่าให้ผู้มีอำนาจหน้าที่น้อยต้องรับผิดชอบมากแล้ว งานก็จะลุล่วงไปด้วยดีไม่ได้
3. การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ จะต้องได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นพร้อมทั้งคำนึงว่าจะ เป็นผลกระทบกระเทือนถึงผู้เกี่ยวข้องประการใดด้วย
4. การจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงเอกภาพในการบริหาร โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ขององค์การได้รู้โดยชัดแจ้งว่า ตนจะต้องรับคำสั่งจากผู้ใด และให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่ง ๆ มีการรับคำสั่งจากแห่งใดเพียงแห่งเดียว เพื่อขจัดความยุ่งยาก และขัดสนในการปฏิบัติงาน
5. การออกคำสั่งใด ๆ ควรจะไปตามชั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรจะมีการออกคำสั่งข้ามชั้น มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายขวัญ และจิตใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาในชั้นรอง ๆ ลงไปที่คำสั่งดังกล่าวข้ามไปมีผ่านมาที่เขาก่อนจะไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเอง
6. การตำหนิติเตียนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ควรจะเป็นไปในลักษณะของการสอน และชี้แจงและควรทำเป็นการส่วนตัว มิใช่ต่อหน้าเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่มีตำแหน่งเท่า ๆ กันหรือต่ำกว่าทั้งเปิดโอกาสให้เขาได้ชี้แจง และซักถามขัดข้องใจใด ๆ ด้วย
7. ข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากความเห็นที่ไม่ตรงกันของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ควรจะได้รับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและรอบคอบอย่างทันที่ทันที่ อย่างน่าเชื่อถือส่วนตัว

หรืออารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับตัว

8. การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษเจ้าหน้าที่ผู้ใดควรจะได้รับ ความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้นั้น เนื่องจากเขาเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อม ใกล้เคียงและรู้เรื่องการปฏิบัติงาน ของบุคคลผู้นั้นมากกว่าผู้อื่น จึงเป็นการสมควรที่จะให้เขามี สิทธิมีเสียงในการพิจารณาเรื่องดังกล่าวด้วย ผลที่ได้อีกประการหนึ่งก็คือจะเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานโดยส่วนรวม

9. ผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับงานของตนและของ ผู้บังคับบัญชาที่ตนช่วยอยู่ เนื่องจากข้อเท็จจริงหรือแนวความคิดบางประการที่ผู้บังคับบัญชามอบให้รับรู้ อาจจะเป็นความลับที่ไม่ควรเปิดเผย หากต้องการจะเสนอแนะในกรณีใดควรจะ เสนอผู้บังคับบัญชาโดยตรง จึงจะสมควร

10. ทุกคนต้องรับทราบว่า เขาต้องอำนวยความสะดวกและชี้แจงผลงานของตน ต่อผู้มีหน้าที่ตรวจสอบ

รูปแบบโครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับการจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การพอจะ สรุปลักษณะการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปได้เป็น 4 แบบ คือ

1. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลัก (Line Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว และลดหลั่นกันลงไปตามลำดับ มีการ บังคับบัญชาโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา เหมาะสำหรับหน่วยงานขนาดเล็ก
2. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของหน่วยงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีลักษณะ โครงสร้างคล้ายกับหน่วยงานหลัก แต่จะมีหน่วยงานที่ปรึกษาเข้ามาช่วยเหลือ และให้คำปรึกษา แก่ผู้บังคับบัญชาซึ่งไม่ใช่สายงานในบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งทั้งนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถ ปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functional Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่จัดแบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง ถือเป็นงาน

ที่ต้องปฏิบัติหรือหน้าที่เฉพาะเป็นหลักในการจัดรูปองค์การ และมอบหน้าที่ให้เด็ดขาด มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งต่างจากโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก และงานที่ปรึกษาตรงที่หน่วยงานที่ปรึกษาแยกออกไปต่างหาก และให้คำปรึกษาแนะนำแต่ละหน่วยงาน การจัดโครงสร้างแบบนี้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบเพียงอย่างเดียวทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญในงาน

4. โครงสร้างแบบผสมเฉพาะกิจ (Matrix Organization Structure)

เป็นโครงสร้างที่ผสมผสานโครงสร้างแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันใช้เมื่อต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูง ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มักเป็นองค์การเฉพาะ โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมงานโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการและมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ของโครงการ เมื่อโครงการสำเร็จแล้ว สมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารจะกลับไปยังหน้าที่งานเดิมของแต่ละบุคคล มักจะใช้ในองค์การขนาดใหญ่

การจัดโครงสร้างขององค์การ จำเป็นจะต้องจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การไว้ด้วย เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร และใครจะต้องประสานงานกับใคร ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 66) ได้กล่าวถึงช่องทางของการติดต่อสื่อสารในทางบริหารไว้ ดังนี้

1. The Downward Flow เป็นการสื่อสารจากผู้อยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามสายงานบังคับบัญชา หรือเรียกว่า From the top down จะออกมาในรูปของ คำสั่ง แจ้งนโยบาย บอกรวิธิปฏิบัติงาน อำนวยการ คำตักเตือน

2. The Upward Flow เป็นการสื่อสารจากระดับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าเสนอไปตามสายงาน ขึ้นถึงผู้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า From the bottom up จะออกมาในรูปของความเห็น รายงาน คำร้องทุกข์ ข่าวลือ และมีวิธีการส่งข่าวสารเป็นรูป ส่งตัวแทน หรือ คณะกรรมการไปเจรจา

3. Horizontal Interchange เป็นการสื่อสารของผู้อยู่ในระดับเดียวกัน ช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น มีการแบ่งส่วนความรับผิดชอบกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมากออกมาในรูปการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนา และในรูปการพบปะกันอย่างไร้เป็นทางการ

4. Formal Communication กระบวนการทางการบริหารการศึกษาที่สำคัญสำหรับผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ การจัดการสื่อสารขึ้นภายในหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ที่ถูกต้อง การจัดการสื่อสารเป็นทางการจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่จะให้คนอื่นทำ จะต้องให้ข่าวสารและความคิดที่ออกมาได้ทราบกันทั่วถึงทั้ง 3 แบบ คือ ระดับสูงลงมา ระดับต่ำขึ้นไป และระดับเดียวกัน จะต้องพยายามให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องนั้นพร้อมที่จะเป็นผู้รับฟัง และส่งข่าวสารให้ผู้อื่นทราบได้ถูกต้อง

การจัดองค์การเป็นการเชื่อมวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ การงานกับบุคคล การควบคุม บังคับบัญชาตามลักษณะของการแบ่งงาน และการรวบรวมหน่วยงาน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ เพื่อสะดวกในการควบคุมบังคับบัญชาซึ่งจะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน และเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ไว้ว่า หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมดตั้งแต่การรับคนเข้าทำงาน การพัฒนา และการดำรงสภาพการทำงานให้เป็นที่พึงพอใจ

จากแนวความคิดในการจัดคนเข้าทำงานของ Gulick ดังกล่าว ต่อมาได้พัฒนาการเป็นการบริหารงานบุคคล ดังนักวิชาการบางท่านได้ให้หลักการในการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 63) ได้ให้หลักการในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้ามาในหน่วยงานในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวางแผนกำลังคน เริ่มด้วยการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ให้ทราบจำนวนของงาน คุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการหามาทำงานนั้น ตลอดจนค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม โดยอาศัยการกำหนดลักษณะงาน (Job description) ของตำแหน่งนั้น ๆ

1.2 การสรรหาคัดเลือกบุคลากร กระทำได้ 2 วิธีคือ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายนอกเข้ามา หรือสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายในโดยเลื่อนตำแหน่งหรือสอบคัดเลือกขึ้นมา

1.3 การสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน โดยประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน แล้ว
สอบคัดเลือกตามระบบคุณธรรม มีการวางหลักเกณฑ์การสอบ คำนึงถึงความสามารถเฉพาะอย่าง
ที่ทำให้พร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น

1.4 การบรรจุแต่งตั้ง หลังจากการสอบสิ้นสุดแล้ว ก็จะมีการขึ้นบัญชีผู้สอบ
ได้ไว้ เพื่อพิจารณาในการบรรจุแต่งตั้งให้เข้าทำงาน

2. เมื่อได้บุคลากรมาแล้วจะต้องบำรุงรักษาให้อยู่ยาวนานที่สุด ทำงานอย่างมี
ประสิทธิภาพที่สุด ถ้าขาดความสนใจไม่ดูแลรักษา บุคลากรเหล่านั้นอาจจะเป็นเสมือนเครื่อง
จักร ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ ไม่มีการริเริ่มปรับปรุงการทำงานของตน หน่วยงานก็ไม่มีการเจริญ
ก้าวหน้า การบำรุงรักษาบุคลากรอาจทำได้ด้วยวิธีต่าง ๆ คือ การจูงใจ (Motive) และ
เครื่องล่อใจ (Incentive) เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง
การบำรุงขวัญ (Morale) การให้บำเหน็จความชอบแก่ผู้ทำดี ส่งโทษผู้ทำผิด ให้บุคลากรโอน
หรือย้ายได้เมื่อเหมาะสม ให้มีสวัสดิการ ให้ลาพักผ่อน ให้ค่าปรึกษา และให้ความสำคัญในฐานะ
เป็นบุคคลในหน่วยงานอย่างเสมอภาคกัน

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคคล
มิใช่เพียงเพื่อความก้าวหน้าของเขา แต่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้หลักเกณฑ์
และหลักการในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเหมาะสมอยู่เสมอ ผู้ที่เหมาะสมในระยะ
หนึ่งอาจจะกลายเป็นคนล้าสมัยในระยะหลังได้ จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลอยู่เสมอ การพัฒนา
บุคคลอาจฝึกฝนตนเอง การอบรมสัมมนา การสนทนาทางวิชาการ การนิเทศให้บุคลากรคล่องตัว
และเป็นการนำแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้นอยู่แล้ว ประการสุดท้ายได้แก่การประเมิน
ผลการปฏิบัติงานให้รู้ว่าใครมีความสามารถกว่ากัน ช่วยปรับปรุงลักษณะงานและบุคคลให้สอดคล้อง
กัน เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

สโวลล์ (Zwoll อ่างใน วิทยา คูวิรัตน์, 2530 : 31) ได้ให้หลักการในการ
บริหารบุคคลดังนี้

1. ต้องจัดให้มีความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ทุกคนได้ปฏิบัติงาน
ที่ตนมีความพอใจและมีประสบการณ์ ผลการศึกษาของโรงเรียนจะดีตามไปด้วย

2. นโยบายในด้านการบริหารบุคลากร ต้องเป็นนโยบายที่จัดให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการศึกษา และจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนด
3. การคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลของผู้สมัคร และการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ
4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับชุมชน การปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน
5. การประเมินค่าบุคลากร โดยการทำแผนการประเมินค่าต่าง ๆ
6. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง โดยให้บุคลากรเกิดความร่วมมืออันดี เกิดความมั่นคงและความเป็นหนึ่งเดียวกัน
7. การให้เกิดความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจชีวิตส่วนตัว และความปลอดภัยในหน้าที่การงาน
8. การให้ผลตอบแทนพิเศษแก่บุคลากร ที่นอกเหนือจากรายได้ประจำ และรายได้ประจำให้เหมาะสมกับอัตราค่าครองชีพที่จะเป็น
9. การให้สวัสดิการต่อเนื่องในระหว่างการทำงานของบุคลากรด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการทำงาน
10. การให้ความรู้เพิ่มเติมขณะประจำการ ได้แก่ การสนับสนุนให้ได้รับการจัดคณะทำงาน (Staffing) การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณ สิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาของการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น

สรุป การบริหารงานบุคคลนับเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภทจะมีประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคน ทุกฝ่าย ผู้บริหารจึงควรเอาใจใส่กับบุคลากรในหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ นับตั้งแต่การแสวงหา การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคคล และการให้พ้นจากงาน

การอำนวยการ (Directing)

ขั้นตอนที่สำคัญยิ่งอีกขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร คือ การอำนวยการ เพราะการอำนวยการเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญของนักบริหารหรือหัวหน้างาน และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและจัดองค์การ เพราะเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวเสร็จแล้ว ก็ถึงขั้นที่จะอำนวยการให้งานเหล่านั้นดำเนินไปตามแผนที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพราะเหตุว่าการอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ และจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 194) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการ คือ ใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการทำงาน

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการไว้ว่า การอำนวยการหมายถึง การตัดสินใจและสั่งการ หรือให้คำแนะนำทั้งในเรื่องทั่วไป และเฉพาะเรื่อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและทำหน้าที่ผู้นำขององค์การ

การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจ หรือ การวินิจฉัยสั่งการเป็นศิลปะและหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้ามีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำการวินิจฉัยสั่งการอยู่เสมอ

การตัดสินใจ หรือการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องเกิดจากการดำเนินการอย่างมีกระบวนการและขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารควรจะได้นำไปพิจารณาใช้ เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการมีประสิทธิภาพ

วิญญู สาธร (2526 : 212) ได้กำหนดกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. หาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า ทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไร จะได้อะไรจากการตัดสินใจครั้งนี้
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องของทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริง ๆ และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งด้านดีและไม่ดี

3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้
4. จากผลการวิเคราะห์จะทำให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านี้ออกมา พร้อมทั้งจะเลือกเมื่อตัดสินใจ
5. ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้ หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทาง โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
6. ขั้นสุดท้าย คือ เลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

การสั่งงาน

การสั่งงาน (Directing) เป็นวิธีการที่มีความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การวินิจฉัยสั่งการ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจมาก ศาสตราจารย์ O.Glen Stahl (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 199) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกเป็นหน้าที่ของนักบริหาร โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจและการสั่งการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 199-200) ได้ให้ความหมายและรายละเอียดของการสั่งงานไว้ ดังนี้

การสั่งงานหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายขององค์การ การสั่งงานนั้นถ้าพิจารณาในลักษณะของการปฏิบัติงาน ก็ประจักษ์ว่าเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน จะต้องทำอย่างไร และจะให้ทำเมื่อใด

1. ประเภทของการสั่งงาน การสั่งงานนอกจากจะเป็นศิลปะที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารแล้ว ยังเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญอีกด้วย เหตุว่าการออกคำสั่งจะต้องระวังถึงการใช้ถ้อยคำ ท่าที ตลอดจนประสมการณ้นำมาประสานให้สอดคล้องกัน มิฉะนั้นการสนองตอบต่อคำสั่งนั้นก็จะไม่ได้ผล

การสั่งงานอาจจำแนกออกตามลักษณะของการปฏิบัติงานได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การสั่งโดยตรง (Demand or direct) การสั่งงานในลักษณะนี้มักใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน ต้องการให้ปฏิบัติงานโดยฉับพลันทันที หรือเมื่อต้องการให้มีการควบคุมโดยตรงครั้ง เป็นต้น
2. การสั่งแบบขอร้อง (Request) การสั่งงานในลักษณะนี้ความโน้มเอียงไปในทางร้องขอ หรือเป็นการจูงใจปฏิบัติงาน การสั่งงานแบบนี้มักใช้งานปกติ เพื่อให้ผู้รับมอบหมายงานได้ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานบ้าง หรือใช้กับผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ เพื่อมิให้เกิดความตื่นเต้นหรือกลัวในการปฏิบัติงานจนเกินไป
3. การสั่งงานแบบเสนอแนะ (Suggest) การสั่งงานในแบบนี้ มีลักษณะเป็นไปในทางส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน และควรใช้กับผู้เคยปฏิบัติงานอยู่แล้ว หรือเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานนั้นดีอยู่แล้ว
4. การสั่งแบบอาสาสมัคร (Volunteer) การสั่งงานลักษณะนี้นิยมใช้กับงานประเภทที่ต้องปฏิบัตินอกเหนือหน้าที่ที่จะต้องพึงปฏิบัติ เช่น การร้องขอให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลา ซึ่งต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานอาสาสมัครทำเองโดยมิต้องบังคับ หรือลักษณะของงานนั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เช่น เป็นงานเสี่ยงอันตราย หรืองานที่ต้องการฝึกฝีมือประณีต จึงควรที่จะใช้วิธีการสั่งงานแบบนี้

2. วิธีสั่งงาน ลักษณะของการสั่งงานอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท

คือ

1. การสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร พึงใช้ในกรณีต่อไปนี้ เช่น
 1. เมื่อต้องการจะส่งคำสั่งไปให้อีกแห่งหนึ่งทราบโดยแน่ชัด
 2. เมื่อผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจช้า หรือขี้ลืม
 3. คำสั่งนั้นมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก ยากแก่การจดจำ
 4. เมื่อต้องการให้ผู้รับคำสั่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง
 5. คำสั่งนั้นเป็นคำสั่งที่สำคัญ และต้องการให้ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นอย่าง

ถูกต้อง

6. เป็นคำสั่งที่เป็นตัวเลข หรือกำหนดเวลา จำนวน ฯลฯ
2. การสั่งด้วยวาจา ฟังใช้ในกรณีต่อไปนี้
 1. คำสั่งที่ไม่มีรายละเอียดมาก
 2. คำสั่งในกรณีที่ไม่เหมาะสมจะสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
 3. เมื่อต้องการอธิบายคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจยิ่งขึ้น
 4. คำสั่งที่ไม่สำคัญมาก
 5. คำสั่งที่ต้องการกระตุ้นเตือนการทำงาน

วิธีการที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การดำเนินการดังกล่าวอาจกระทำ
ได้ดังนี้ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2521 : 198)

1. การชี้แนะและสอนงาน วิธีการนี้จะช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน
ได้ประโยชน์ในแง่ที่จะเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน และได้รับความอบอุ่นใจ รวมทั้งการที่จะได้
แสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา ในฐานะที่ผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้รับข้อเสนอแนะและที่ปรึกษา
เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน
2. การให้กลุ่มเสนอแนะความคิดเห็น วิธีการนี้จะช่วยสร้างสามัคคีธรรมในกลุ่ม
และเป็นการระดมความคิดของกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อคิดเห็นที่กว้างขวางและมีลักษณะสร้างสรรค์
ทำให้สมาชิกของกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในกลุ่ม และข้อเสนอของกลุ่มจะทำให้เกิด
การมีส่วนร่วมในองค์การ วิธีการนี้นับว่าได้ผลดีและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง
3. การให้กลุ่มควบคุมตนเอง การควบคุมตนเองระหว่างกลุ่มย่อมก่อให้เกิดผลดี
มีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะให้ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามดูแลควบคุมอยู่ ซึ่งไม่อาจจะกระทำได้โดย
ทั่วถึงอย่างแท้จริง ดังนั้นการที่กลุ่มเสนอแนะวิธีการควบคุมหรือตั้งกฎควบคุมในการปฏิบัติงานขึ้น
มานี้ กลุ่มย่อมจะยอมรับนับถือและปฏิบัติตามโดยความเต็มใจ อันเป็นวิธีการควบคุมตามหลัก
ประชาธิปไตยวิธีหนึ่ง
4. จัดให้เจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ บุคคลเรา
เมื่อได้ทำงานถูกต้องกับความรู้ความสามารถ ย่อมมีความสนใจในการปฏิบัติงานนั้น และก่อให้เกิดผลดี
ต่อการปฏิบัติงานนั้นเป็นอันมาก

5. เปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การตั้งรับฟังความคิดเห็น หรือตั้งกรรมการคอยติดตามสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การก็ได้

ข้อจำกัดบางประการของการมีส่วนร่วม แม้ว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การจะมีส่วนต่ออยู่มากก็ตาม แต่มีข้อที่ควรพิจารณาอยู่ดังต่อไปนี้

1. การให้กลุ่มพนักงานเจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจอาจทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้น และกลุ่มนี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งของกลุ่มอื่นได้ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นก็เท่ากับให้กลุ่มอิทธิพลเป็นกลุ่มเผด็จการ ซึ่งจะเป็นผลร้ายเสียยิ่งกว่ามีหัวหน้าแบบเผด็จการเพียงคนเดียวเสียอีก
2. ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่ม หรือของสมาชิกก็ดี ไม่มีหลักประกันอันใดแน่ชัด เพราะทุกอย่างย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของกลุ่ม การที่จะให้กลุ่มรับผิดชอบเป็นส่วนรวมเป็นสิ่งยาก และถ้าจะเลือกให้สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบก็ย่อมจะปฏิเสธความรับผิดชอบนั้นไปให้กลุ่ม
3. การให้โอกาสพนักงานเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลของการตัดสินใจนั้นอาจขัดกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีประสบการณ์และความชำนาญในงานนั้น ๆ เป็นพิเศษก็ได้
4. การมีส่วนร่วมอาจไม่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วน หรือในสถานการณ์ฉุกเฉินได้ เพราะอาจต้องเสียเวลามากจนเกินไป
5. จะต้องคำนึงถึงว่า ค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปในการจัดให้มีการมีส่วนร่วมนั้น จะสูงกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับหรือไม่
6. กิจกรรมหรือปัญหาต่าง ๆ ที่จะให้พนักงานเจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมจะต้องเลือกสรรผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจให้เหมาะสม และควรเป็นผู้เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ โดยตรง มิฉะนั้นจะเกิดความยุ่งยากมากกว่าจะเกิดผลดี
7. การมีส่วนร่วมในการนิยามกำหนดนโยบายที่ดี การตัดสินใจต่าง ๆ ก็ดี จะต้องกระทำในขอบเขตของงานของบุคคลแต่ละกลุ่มที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเหล่านั้น ๆ

เหตุว่าหากให้กลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางจนเกินขอบเขตแล้ว อาจก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งระหว่างกลุ่มได้ง่าย

การประสานงาน (Co-ordinating)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง การประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์การ การประสานงาน เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการปฏิบัติงานในทุกองค์การ เพราะจะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น หรือหยุดชะงักลงได้ ถ้าหากขาดการประสานงานที่ดี ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบถึงวิธีการประสานงาน ซึ่งในเรื่องนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 160-164) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานว่าแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. การประสานงานภายในองค์การ (Co-ordination within our activity) ซึ่งจะประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดแผนผัง และกำหนดหน้าที่การงาน หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้ เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน
2. จัดให้มีระบบติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้งานไหลไปรวมอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้ค้างคั่ง ชักช้า นอกจากนี้จะต้องทำให้สายการบังคับบัญชา มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงาน
3. การใช้คณะกรรมการ ซึ่งอาจจะแยกได้เป็นหลายกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ กลุ่มที่อำนวยความสะดวกโดยตรง หรือโดยปริยายแก่การประสานงาน และคณะกรรมการกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง
4. การใช้วิธีการงบประมาณ หมายถึง การใช้หน้าที่คุ้มครองการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของ แต่ละโครงการให้ประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การติดตามผลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหมายถึง การติดตามงานใน หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้อง

และจัดให้มีการประสานงานกัน

6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี
7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ หมายถึง การเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก
8. การจัดให้มีการชุมนุมผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดแจ้งถึงการกระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง
9. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา มีความเข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับการงาน
10. จัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ เพื่อทำการศึกษา ค้นคว้าหาข้อขัดข้องและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
11. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี
12. จัดให้มีการบำรุงขวัญ ซึ่งถือเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

ข. การประสานงานระหว่างองค์การ (Co-ordination Outside) ประกอบไปด้วยวิธีการที่เป็นหลักสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดสิทธิและหน้าที่ให้ชัดเจน ทั้งนี้รวมทั้งระเบียบปฏิบัติงานและข้อบังคับต่าง ๆ ด้วย
2. การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ซึ่งจะช่วยกลั่นกรองและจัดข้อมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น
3. การใช้วิธีการงบประมาณ

นนพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2534 : 78-79) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน คือ

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้ เป็นระเบียบแบบแผน
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้อง

ได้ทราบ

4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่มีคุณภาพ
6. มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ มีความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์

ที่ดี

7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งได้ประชุม

กันเป็นประจำ

8. มีการเขียนโครงการ แผนงาน วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ทุกคนได้ทราบ
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้าง

ไมตรีสัมพันธ์อันดี

10. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจ มีความรู้เกี่ยว

กับงานเสมอ

จะเห็นได้ว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมอันหนึ่งของกระบวนการบริหารที่จะทำให้กระบวนการบริหารต่าง ๆ ได้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการประสานงานย่อมก่อให้เกิดพลังงานของกลุ่ม (Group Effort) ส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะที่กลมกลืน (Harmony) เกิดมีเอกภาพร่วมกัน (Unity of Command)

ประโยชน์ของการประสานงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 164)

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดียิ่งขึ้นอันเป็นอุปสรรคให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี
3. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของงาน

มากขึ้น

4. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน
5. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้การดำเนินงานมีทีมเวิร์ค เป็นการช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น
7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี และสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
8. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
9. ช่วยสร้างเสริมขวัญในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้น
10. ช่วยลดอันตรายในการทำงานให้น้อยลง
11. ช่วยป้องกันการงานซ้ำและซ้อนกัน
12. ช่วยก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นสำคัญ และเป็นสิ่งที่นักบริหารหรือหัวหน้าจะต้องสร้างสรรค์บรรยากาศของความร่วมมือน่าสนใจให้บังเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน การประสานงานเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหาร และก็เป็นอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นเสมอ ๆ ในเกือบทุกองค์การ

การประสานงานที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสานสอดคล้องกลมกลืนราบรื่น และเรียบร้อยบรรลุเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยศิลปะในการบริหารเป็นอันมาก

อย่างไรก็ดี ย่อมเป็นที่เห็นเด่นชัดว่า การประสานงานนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารอยู่เป็นอันมาก เพราะการประสานงานมีผลสะท้อนต่อบุคคลทุกคน ทุกกลุ่ม หน่วยงานทุกหน่วยงานทุกระดับในองค์การ ยิ่งองค์การใหญ่โตเพียงไร ก็ย่อมต้องการความร่วมมือประสานงานมากขึ้นเพียงนั้น การขาดการประสานงานที่ดีจะเป็นผลทำให้สูญเสียกำลังคน กำลังเงิน กำลังขวัญ และเวลา ดังนั้นการประสานงานจึงมีความสำคัญในการบริหารงานอยู่เสมอ

การรายงาน (Reporting)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการรายงานไว้ว่า การรายงาน หมายถึง การให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยการบันทึก วิจัย และตรวจสอบ

การรายงาน โดยทั่วไปจะประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้ (กรมการปกครอง, 2520 : 348-349)

1. แสดงความมุ่งหมาย หรือจุดหมายที่ตั้งไว้ในการดำเนินงาน หรือในโครงการนั้นว่ามีอยู่อย่างใด
2. แสดงจำนวนของปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น เงิน วัสดุ คน
3. แสดงวิธีดำเนินงานว่า ได้กระทำอย่างไร กำลังดำเนินอยู่อย่างใด มีขั้นตอนของการดำเนินงานอย่างไร การดำเนินงานของแต่ละขั้นนั้นสะดวกหรือไม่
4. แสดงประสิทธิภาพของปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินงานว่าพอเพียงหรือขาดแคลนอย่างไร คุณภาพเหมาะสมหรือไม่
5. แสดงสมรรถภาพของการควบคุม และประสานว่าสามารถจะจัดการให้งานดำเนินไปเรียบร้อยหรือไม่ เพียงใด หากมีข้อขัดข้องในระหว่างดำเนินงาน ได้แก้ไขไปแล้วอย่างไร ได้ผลอย่างไร
6. แสดงผลงานที่เกิดขึ้นทั้งในทางคุณภาพและปริมาณแล้วแต่ประเภทของงาน
7. แสดงการเปรียบเทียบผลงานว่า ไกล่ ไกล จากจุดหมายที่ตั้งไว้เพียงใด
8. สรุปว่าการดำเนินงานนั้นเรียบร้อย ตรงจุดหมายหรือมีอุปสรรคขัดข้องอย่างไร มีความคิดเห็นและข้อสังเกตอย่างไร

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างใน คำรึ นิสสัยพันธ์, 2519 : 46) ได้กล่าวว่า การเสนอรายงานที่เป็นอยู่ในการบริหารทั่วไปกระทำได้ 3 ทาง คือ

1. เสนอขึ้นไปข้างบน (Upward Flow) เป็นการเสนอต่อผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อขัดข้อง ถ้าบุคลากรมีโอกาสในการเสนอรายงานได้ดีจะทำให้มีขวัญดีด้วย เนื่องจากผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อขัดข้อง

2. รายงานไหลลงเบื้องล่าง (Downward Flow) เป็นการสื่อสาร คำสั่ง ความต้องการ คำอธิบายหรือคำถามไปสู่บุคลากรเบื้องต่ำกว่า

3. การเสนอรายงานในระดับเดียวกัน (Horizontal interchange) เป็นการสื่อสารให้ระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรในระดับเดียวกัน หรือระดับต่างกัน แต่มิได้เป็นผู้บังคับบัญชา

ประโยชน์ของการรายงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 312-313) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการรายงานว่า

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม่นตรงและถูกต้องยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้เกิดการควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ และในโรงเรียนเป็นส่วนรวม ขวัญในการทำงานของครูจะดีขึ้น
5. สามารถเก็บข้อมูล และข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัยย่อมอำนวยความสะดวกแก่การถือการบริหรามาก

ดังนั้นการรายงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและทราบความเคลื่อนไหวในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน และการรายงานที่ดีย่อมทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องด้วย

การงบประมาณ (Budgeting)

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 156) ได้ให้ความหมายถึงการกำหนดงบประมาณ คือ การรับจ่ายเงินที่คาดว่าจะได้มา และจะจ่ายให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในวงการเงินนั้น ๆ

Gulick (1973 : 13) กล่าวว่า การกำหนดงบประมาณการเงินเป็นการวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบครอบรัดกุม

จากแนวคิดของนักบริหารดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการกำหนดงบประมาณ หมายถึง การวางแผนในการจัดทำงานงบประมาณรายรับรายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบ และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด และจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า มีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์เงินเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายว่าจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยดี

ในการกำหนดงบประมาณของหน่วยงาน ปวย อิงภากรณ์ (2503 : 206-214) ได้ให้แนวในการกำหนดไว้ดังนี้

1. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecast) ได้แก่ การที่กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคิดหรือคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องดำเนินการในเรื่องใดและจะต้องใช้เงินเพื่อการนั้น ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนเท่าใด นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงรายรับที่ได้มาด้วยว่ามีเพียงพอกับรายจ่ายหรือไม่
2. ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) การที่หน่วยงานหรือองค์การใดจะนำเงินนอกงบประมาณออกมาใช้ควรให้ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นชอบเสียก่อน
3. ความสมดุล (Balance) หมายความว่า ในระยะเวลาหลาย ๆ ปี เมื่อดูรายละเอียดการใช้จ่ายเงินควรจะสมดุล คือรายรับเท่ากับรายจ่าย
4. ประโยชน์ (Utility) ในการใช้จ่ายเงินควรคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นมาให้มากที่สุด
5. ความยุติธรรม (Equity) ในการที่หัวหน้าองค์การ จะจัดสรรเงินนั้น ควรคำนึงถึงความยุติธรรม ซึ่งมีความหมายถึงศีลธรรมและความชอบธรรม
6. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้มีการรับและจ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

จากเอกสารการจัดทำงานงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ ของกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2534 : 1-2) ได้จำแนกระบบงบประมาณออกเป็น 2 ประเภท

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line item budget หรือ Conventional budget) เป็นงบประมาณที่เป็นในเรื่องการควบคุม หรือให้ความสำคัญในเรื่อง input มากกว่า output
2. งบประมาณแสดงผลงาน (Performance Budget) เป็นงบประมาณที่เป็นในเรื่องการวัดคน จึงให้ความสนใจใน output
3. งบประมาณแบบการวางแผน การวางโครงการ และการทำงบประมาณ (Planning Programming Budgeting System) เป็นงบประมาณที่เป็นในด้านการวางแผน และรวมการควบคุมและการจัดการด้วย

ปัจจัยสำคัญของงบประมาณแบบแผนงาน

1. แผนงาน โครงการ และกิจกรรม จะต้องมียุทธประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกัน
2. กำหนดวิธีการดำเนินการไว้ละเอียดพอที่จะคำนวณค่าใช้จ่ายได้ครบถ้วน
3. มีข้อมูลต่าง ๆ ในเชิง Cost accounting
4. มีการหาทางเลือกที่จะดำเนินการ โดยเปรียบเทียบ Cost Benefit หรือ Cost Effectiveness
5. มีการประเมินผลทั้งก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินการ และหลังโครงการสิ้นสุด

ประวัติความเป็นมา โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกองสารวัตรนักเรียน

ความเป็นมา

จากเอกสารคู่มือสารวัตรนักเรียน (กองสารวัตรนักเรียน, 2529 : 5-7)

ได้รวบรวมประวัติความเป็นมาของกองสารวัตรนักเรียน ไว้ดังนี้

เมื่อ พ.ศ. 2478 น.อ.หลวงศุภชลาศัย ร.น. อธิบดีกรมพลศึกษา ได้จัดตั้งหน่วยสารวัตรนักเรียนขึ้นในกองกายบริหาร (ปัจจุบันคือกองส่งเสริมพลศึกษาและสุขภาพ) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้นักเรียนได้เรียนภายในโรงเรียน ไม่ให้หลบหนีไปอยู่ตามโรงภาพยนตร์ สวนสาธารณะ สวนสัตว์ดุสิต เป็นต้น ในระยะแรกเจ้าหน้าที่สารวัตรนักเรียน คือ นักเรียนพลศึกษากลาง ปฏิบัติหน้าที่ในเวลากลางวัน ตอนบ่ายก็ไปเรียนหนังสือ การแต่งกายเสื้อขาวติดกระดุม 5 เม็ด หมวกกะโล่ขาว มีเครื่องหมายเป็นวงกลม มีเสมาธรรมจักรอยู่ตรงกลาง อยู่ในความรับผิดชอบของอธิบดีกรมพลศึกษาโดยตรง ต่อมาได้เปลี่ยนจากนักเรียนพลศึกษากลางมาเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญแทน

พ.ศ. 2495 จากหน่วยสารวัตรนักเรียน ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นแผนกหนึ่งขึ้นอยู่กับสำนักงานเลขาธิการกรมพลศึกษา และขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมพลศึกษา สารวัตรนักเรียนยังเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญ

เนื่องจากตำแหน่งสารวัตรนักเรียนเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญ งานสารวัตรนักเรียนจึงไม่มีความเจริญก้าวหน้า เจ้าหน้าที่สารวัตรนักเรียนค่อย ๆ ลาออก นอกจากนี้สวัสดิการไม่ดีเพียงพอ กรมพลศึกษาตกลงกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) หลายปีเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว แต่ทาง ก.พ.ยังไม่เห็นชอบ เนื่องจากขาดงบประมาณและอัตราตำแหน่ง

พ.ศ. 2511 กรมพลศึกษา ได้ทำความตกลงกับ ก.พ.อีกครั้งหนึ่ง โดยขอให้สารวัตรนักเรียนมีฐานะเป็นข้าราชการพลเรือน รับวุฒิมัชยมปีที่ 6 ก.พ.จึงได้อนุมัติ

พ.ศ. 2512 กรมพลศึกษา ขออนุมัติตำแหน่งสารวัตรนักเรียน โดยรับวุฒิ ป.กศ.สูง (พลศึกษา) หรือวุฒิ พ.อ. และในปีนี้อเองได้มีตำแหน่งสารวัตรนักเรียนจัตวาและสารวัตรนักเรียนตรี เป็นต้นมา

พ.ศ. 2514 ได้เริ่มปรับปรุงกฎหมายควบคุมเด็กและนักเรียน พ.ศ. 2481 ปรับปรุงระเบียบว่าด้วยงานสารวัตรนักเรียน และได้ขยายวิสัยของสารวัตรนักเรียนออกไปถึงปรัญญาตรีทางการศึกษา พลศึกษา สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ นิติศาสตร์ จิตวิทยา สำนักงบประมาณอนุมัติงบประมาณ และทาง ก.พ.อนุมัติตั้งกล่าว

พ.ศ. 2515 สารวัตรนักเรียน ได้เสนอให้ออกกฎหมายสำหรับนักเรียน โดยคณะปฏิวัติได้ยกเลิกกฎหมายควบคุมเด็กและนักเรียน พ.ศ. 2481 และออกประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 132 แทนให้อำนาจสารวัตรนักเรียนมากขึ้น และให้สารวัตรนักเรียนมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา มีระเบียบว่าด้วยงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา และขอปรับปรุงจากแผนกสารวัตรนักเรียนมาเป็นกองสารวัตรนักเรียน ตั้งแต่ พ.ศ. 2515 เป็นต้นมาได้เปลี่ยนการเรียกชื่อตำแหน่งจากสารวัตรนักเรียนมาเป็นสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา และจากข้าราชการพลเรือนสามัญมาเป็นข้าราชการครู ตามพระราชกฤษฎีกาครูเมื่อ พ.ศ. 2518 โดยหัวหน้ากองสารวัตรนักเรียนเป็นข้าราชการพลเรือน ระดับ 6

อำนาจหน้าที่ของสารวัตรนักเรียนได้กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา พ.ศ. 2515 ข้อ 6 และข้อ 7 ซึ่งได้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติจนถึงปัจจุบัน ดังนี้

. . . ข้อ 6 สารวัตรนักเรียนและนักศึกษามีอำนาจหน้าที่ตรวจแนะนำ ตักเตือน และห้ามปรามนักเรียนและนักศึกษามีให้ประพฤติตนไม่เหมาะสมแก่สภาพของนักเรียนและนักศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงหรือโน้มนำไปยังไปในทางผิดศีลธรรมวัฒนธรรมหรือประพฤตินิคมกฎหมาย

ข้อ 7 ในการปฏิบัติหน้าที่ให้สารวัตรนักเรียนปฏิบัติอันครุกับศิษย์ และมีอำนาจดำเนินการตามที่เห็นสมควรดังต่อไปนี้

- (1) นำตัวไปยังกรมพลศึกษา ที่ทำการศึกษาธิการจังหวัดหรือที่ทำการศึกษาธิการอำเภอแล้วแต่กรณี ทำการสอบสวนเพื่อดำเนินการตามระเบียบหรือตามกฎหมาย
- (2) มอบตัวให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาเจ้าสังกัดเพื่อดำเนินการสอบสวนและอบรมสั่งสอนหรือลงโทษตามระเบียบต่อไป

(3) ในกรณีที่ไม่สามารถจะดำเนินการตามข้อ (1) หรือ (2) ได้ ให้แจ้งโรงเรียน

เมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว ให้แจ้งบิดา มารดา หรือผู้ปกครอง และ
หน่วยราชการเจ้าสังกัดโรงเรียนหรือสถานศึกษาด้วย . . .

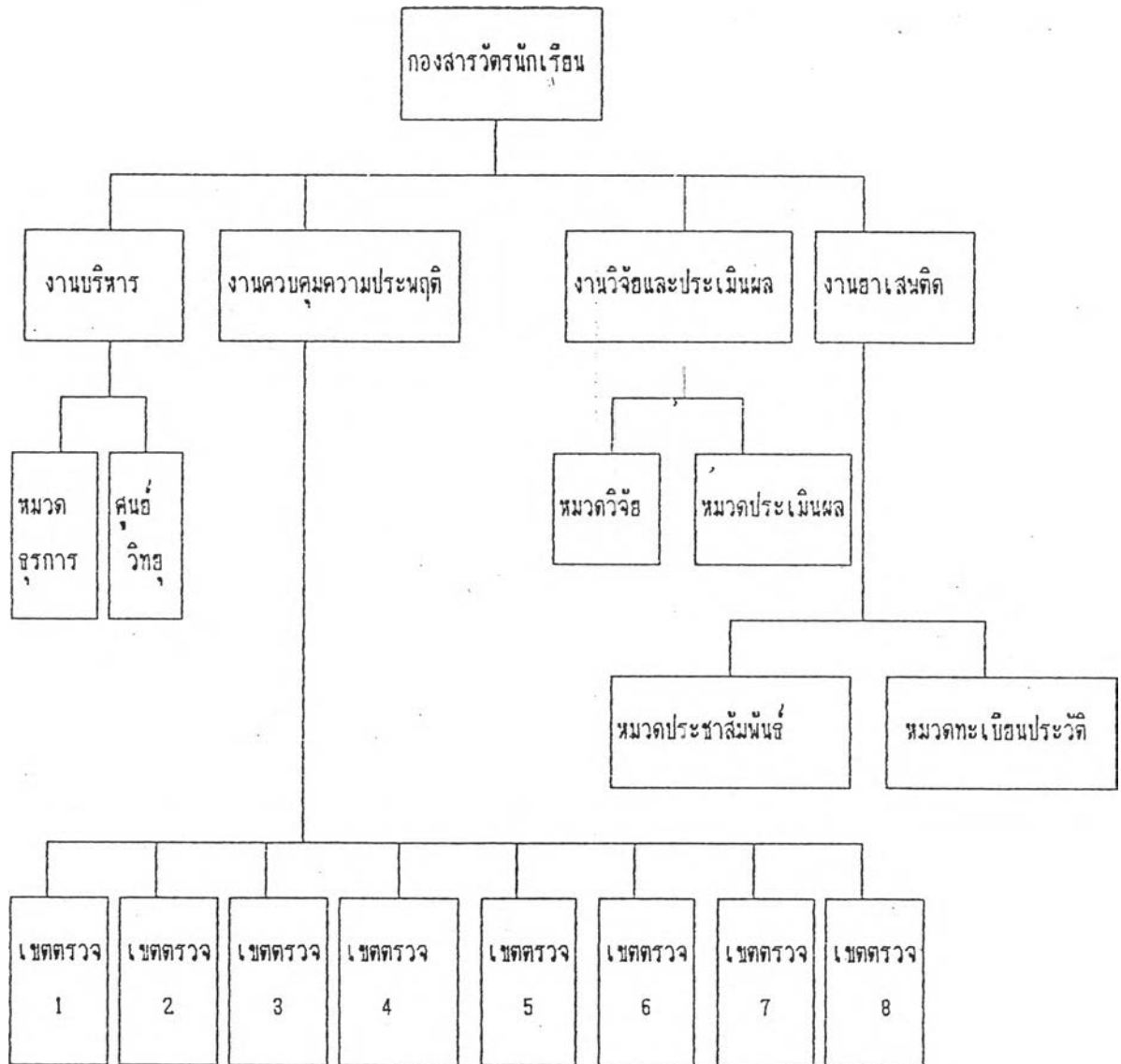
แม้ว่าจะมีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา ซึ่งให้อำนาจแก่สารวัตรนักเรียนมากขึ้น และตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 132 ลงวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2515 ข้อ 3 ซึ่งกำหนดไว้ว่า สารวัตรนักเรียนและนักศึกษาคือว่าเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา แต่การปฏิบัติงานของสารวัตรนักเรียนนั้น เสี่ยงต่อภัยอันตรายอย่างยิ่ง เพราะสารวัตรนักเรียนปฏิบัติหน้าที่ ฉันทุกับศิษย์ ไม่มีอาวุโสใด ๆ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งหวังเพื่อให้นักเรียนนักศึกษาที่หลงผิด ได้กลับประพฤติตนเป็นคนดี ตามโครงการป้องกันแก้ไขปัญหาความประพฤติของนักเรียนและนักศึกษา ซึ่งตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ และความสงบสุขของประชาชน โดยนักเรียนและนักศึกษาเป็นทรัพยากรที่มีค่า ที่กองสารวัตรนักเรียนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกองสารวัตรนักเรียน

1. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในช่วงปี พ.ศ. 2515-2524

กองสารวัตรนักเรียน ได้ปรับปรุงมาจากแผนกสารวัตรนักเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับกอง
การบริหาร กรมพลศึกษา (กองส่งเสริมพลศึกษาและสุขภาพในปัจจุบัน) มาเป็นหน่วยงาน
ระดับกองในสังกัดกรมพลศึกษา และตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 80 ลงวันที่ 16 กุมภาพันธ์
พุทธศักราช 2515 เรื่องการแบ่งส่วนราชการของกรมพลศึกษา กองสารวัตรนักเรียนก็ได้จัดแบ่งงาน
ภายในของกอง ออกเป็น 4 งาน ตามแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างของกองสารวัตรนักเรียน (พ.ศ.2515-2524)



ที่มา : เอกสารโครงสร้างและอัตรากำลังของกองสารวัตรนักเรียน จัดทำโดยงานธุรการ
กองสารวัตรนักเรียน

ตามที่กองสารวัตรนักเรียนได้แบ่งส่วนราชการภายในกองออกเป็น 4 งาน ตามแผนภูมิที่ 2 นั้นได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละงาน ตามรายละเอียดของแต่ละงาน ดังนี้

1. งานบริหาร
2. งานควบคุมความประพฤติ
3. งานวิจัยและประเมินผล
4. งานยาเสพติด

1. งานบริหาร เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารงานด้านธุรการทั่วไป เกี่ยวกับงานสารบรรณอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกองสารวัตรนักเรียน บริหารการเงิน และบริหารพัสดุ ให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ของทางราชการ งานบริหารมีหน้าที่ดังต่อไปนี้คือ

- 1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณ และธุรการทั่วไปของกอง
- 1.2 จัดทำแผนงานและรายงานผลงานประจำงวดเงินงบประมาณและรายงาน

ประจำปีการศึกษา

- 1.3 จัดทำงบประมาณของกอง ควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง
- 1.4 ควบคุมการเบิก-จ่าย และเก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์
- 1.5 จัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานรักษาความสงบเรียบร้อย
- 1.6 ประสานงานกับส่วนราชการอื่น

2. งานควบคุมความประพฤติ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

2.1 จัดสารวัตรนักเรียนออกตรวจตราคุ้มครองความประพฤติ ชักถามแนะนำ ตักเตือน นักเรียน และนักศึกษา มิให้ประพฤติตนในมั่วเียงไปในทางเป็นภัยต่อการศึกษา หรือผิดศีลธรรมและกฎหมาย

- 2.2 สอบสวนสถานะอันแท้จริงของนักเรียน นักศึกษา และสถานะอันแท้จริง

ของบิดามารดา เกี่ยวกับความประพฤติที่เป็นปัญหาให้นักเรียนและนักศึกษาประพฤติตนไม่เหมาะสม กับวัย และสภาพของนักเรียนและนักศึกษา

2.3 นำนักเรียน และนักศึกษาที่ประพฤติ และปฏิบัติตนไม่เหมาะสมที่มีเหตุอันควรเชื่อว่าจะเป็นอันตรายต่อการศึกษา และเป็นภัยต่อสังคม ส่งไปโรงเรียนเจ้าสังกัด หรือส่งไปที่กองสารวัตรนักเรียน หรือส่งให้บิดามารดา แล้วแต่กรณี

2.4 ป้องกันแก้ไขและปรับปรุงนักเรียนก่อนความไม่สงบ หรือก่อนความรำคาญ ในที่สาธารณสถาน

2.5 รักษาความสงบเรียบร้อยในการแข่งขันกีฬานักเรียน และกีฬาอื่นที่สมาคม หรือส่วนราชการต่าง ๆ จัดในสนามกีฬาแห่งชาติ

3. งานวิจัยและประเมินผล มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

3.1 ค้นคว้าหาสาเหตุความประพฤติของนักเรียนและนักศึกษาที่ประพฤติตนไม่เหมาะสม มีแนวโน้มเป็นภัยต่อการศึกษาและสังคม

3.2 ศึกษาค้นคว้า วิจัย ปัญหาสาเหตุความประพฤติของนักเรียนและนักศึกษา หลักฐานการสอบสวนแล้วให้การอบรม และเชิญผู้ปกครองมารับทราบความประพฤติของนักเรียน และนักศึกษา

3.3 จัดทำทะเบียนประวัติ และสถิติ รวบรวมข้อมูล ปรับปรุงแก้ไขความประพฤติของนักเรียนและนักศึกษา ที่ประพฤติตนไม่เหมาะสม

3.4 ออกติดตามคุ้มครองความประพฤติเป็นรายบุคคล ณ โรงเรียนเจ้าสังกัด และที่อยู่อาศัยของนักเรียนและนักศึกษา

4. งานยาเสพติด มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

4.1 สืบสวนแสวงหาแหล่งผลิต แหล่งจำหน่าย ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ ฝ่ายปราบปรามยาเสพติดให้โทษ เพื่อทำลายแหล่งนั้น

4.2 เสาะแสวงหานักเรียนและเยาวชนที่ติดยาเสพติดให้โทษตามโรงเรียน ที่อยู่อาศัย สถานบริการ และแหล่งอบายมุขต่าง ๆ

4.3 ป้องกันและเผยแพร่ความรู้แก่นักเรียนและนักศึกษา ครูและบุคลากรให้รู้ถึงภัยอันตรายของยาเสพติดให้โทษชนิดต่าง ๆ

4.4 บริการบำบัดรักษา และประชาสัมพันธ์ ติดต่อประสานงานกับโรงเรียน โรงพยาบาลและผู้ปกครอง

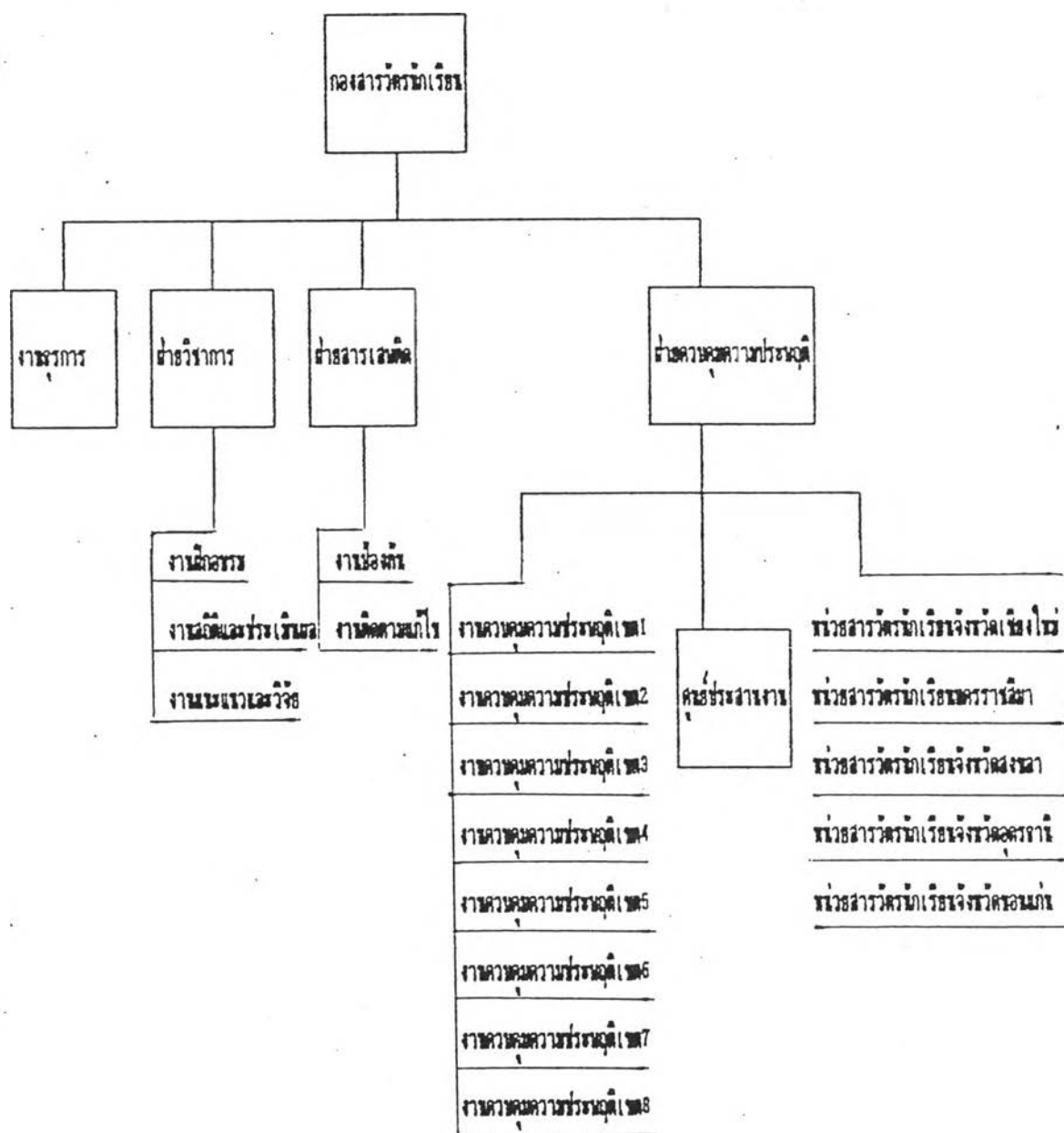
ในด้านอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำ ปรากฏว่ากองสารวัตรนักเรียน ในปี พ.ศ.2520 มีอัตรากำลัง ทั้งข้าราชการและลูกจ้างประจำ จำนวน 121 คน ตามรายละเอียดจากเอกสารอัตรากำลังข้าราชการ ซึ่งจัดทำโดยงานธุรการ กองสารวัตรนักเรียน ประกอบด้วยจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำ ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ข้าราชการระดับ 6 จำนวน 1 คน ข้าราชการระดับ 5 จำนวน 2 คน ข้าราชการระดับ 4 จำนวน 4 คน ข้าราชการระดับ 3 จำนวน 35 คน ข้าราชการระดับ 2 จำนวน 66 คน ข้าราชการระดับ 1 จำนวน 4 คน รวมข้าราชการจำนวน 112 คน และลูกจ้างประจำอีก 9 คน ประกอบด้วย นักการภารโรง 1 คน และพนักงานขับรถยนต์ 8 คน

2. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในช่วงปี พ.ศ. 2525-2529

กองสารวัตรนักเรียนได้พัฒนาการมาตามลำดับ โดยในปี พ.ศ. 2525

กองสารวัตรนักเรียนได้ขยายหน่วยงานไปยังส่วนภูมิภาค โดยเริ่มจากจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดแรก ในวันที่ 7 มกราคม 2525 ตามแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) และได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังและขอย่างงานตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2526-2528) ขึ้นโดยแบ่งโครงสร้างออกเป็นฝ่ายงานเพิ่มขึ้น และหลังจากนั้นก็ได้มีการขยายหน่วยงานสารวัตรนักเรียนไปยังภูมิภาคเพิ่มขึ้นที่จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดสงขลา จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดขอนแก่น ตามลำดับ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างของกองสารวัตรนักเรียน (พ.ศ. 2525-2529)



ที่มา คู่มือสารวัตรนักเรียน กองสารวัตรนักเรียน กรมพลศึกษา, 2529

ตามโครงสร้างและขอบข่ายงานของกองสารวัตรนักเรียน ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) ปรากฏว่าได้แบ่งออกเป็นฝ่ายและงานตามแผนภูมิที่ 3 คือ

1. ฝ่ายควบคุมความประพฤติ เป็นฝ่ายที่ขยายมาจาก งานควบคุมความประพฤติเดิม ประกอบด้วย หน่วยงานภายในฝ่ายคือ งานควบคุมความประพฤติเขต 1-8 หน่วยสารวัตรนักเรียน จังหวัด 5 จังหวัด (คือจังหวัดเชียงใหม่ , นครราชสีมา , สงขลา , อุดรธานี และขอนแก่น) และศูนย์ประสานงาน ซึ่งปรับจากศูนย์วิทยุ ซึ่งอยู่ในงานบริหารเดิม มาเป็นงานหนึ่งในฝ่ายควบคุมความประพฤติ โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายควบคุมความประพฤติจะขยายความรับผิดชอบ จากงานควบคุมความประพฤติเดิมให้ครอบคลุมพื้นที่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมากขึ้น

2. ฝ่ายสารเสนาคดี เป็นฝ่ายที่ปรับขยายมาจากงานยาเสนาคดีในโครงสร้างเดิม ช่วง พ.ศ. 2515-2524 และได้แบ่งงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ งานป้องกันและงานติดตามแก้ไข โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินการในการป้องกัน แก้ไขปัญหาการใช้สารเสนาคดีให้โทษ ของนักเรียนนักศึกษาให้กว้างขวาง และครอบคลุมเป้าหมายมากขึ้น

3. ฝ่ายวิชาการ เป็นฝ่ายที่ขยายมาจากงานวิจัยและงานประเมินผลเดิม โดยเป็น หน่วยงานช่วยเหลือทางวิชาการ มีหน้าที่สอบสวนสถานะอันแท้จริงของนักเรียนนักศึกษา ที่ประพฤติ ตนไม่เหมาะสมแก่สภาพนักเรียน นักศึกษา และบันทึกประวัติไว้ เสนอแนะให้คำปรึกษา ตลอดจน วิเคราะห์วิจัย เกี่ยวกับพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียนนักศึกษา จัดอบรม สัมมนา ให้ความรู้ ความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา จัดกิจกรรมพัฒนาและสร้างสรรค์ความประพฤติเยาวชน รวมทั้ง ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในราชการ และภาคเอกชน โดยแบ่งออกเป็น 3 งาน คือ งานแนะแนวและวิจัย งานสถิติและประเมินผล และงานฝึกอบรม

4. งานธุรการ เป็นหน่วยงานช่วยทางด้านบริการ ซึ่งรับผิดชอบทางด้านงานสารบรรณ การเงิน และ การพัสดุ และเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

กองสารวัตรนักเรียนได้ปรับปรุงแก้ไขความรับผิดชอบในการคุ้มครองความประพฤติ นักเรียนและนักศึกษาให้ทันต่อสถานการณ์มากขึ้น โดยอาศัยอำนาจตามความในประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 132 ลงวันที่ 22 เมษายน 2515 กฎกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2515) ออกตามความในประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 132 ลงวันที่ 22 เมษายน 2515 และระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา พ.ศ. 2515 กองสารวัตรนักเรียน จึงมีหน้าที่ ดังนี้ (กองสารวัตรนักเรียน, 2529 : 7-8)

1. ควบคุมสอดส่องดูแลความประพฤติของนักเรียนและนักศึกษา ให้เป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ
2. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ ให้คำปรึกษาและเป็นวิทยากรในทางจัดข้อขัดแย้ง และแก้ไขปัญหาความประพฤติของนักเรียนและนักศึกษา ที่ไม่เหมาะสมและมีแนวโน้มไปในทางเป็นภัยต่อการศึกษาและสังคม
3. ดำเนินการเพื่อหาทางจัดปัญหาเยาวชนเสต็ดให้โทษในสถานศึกษาทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค
4. ร่วมมือประสานงานกับสถานศึกษา กรมเจ้าสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้การศึกษาอบรม จัดกิจกรรมเพื่อวางรากฐานการปฏิบัติงานพัฒนาความประพฤตินักเรียนให้เป็นพลเมืองดีของชาติ
5. รักษาความสงบเรียบร้อยในการแข่งขันกีฬานักเรียนและเยาวชน (ดำเนินการไปตามความมุ่งหมายของทางราชการ หรือการแข่งขันกีฬาซึ่งองค์การ สมาคมและส่วนราชการอื่นจัดที่สนามกีฬาแห่งชาติ)
6. ป้องกันแก้ไขและระงับเหตุของนักเรียนที่ก่อความไม่สงบ หรือก่อความรำคาญตามที่สาธารณสถาน
7. ติดตามผลความประพฤติของนักเรียนและนักศึกษา ที่ได้รับการแนะนำและอบรมไปแล้วโดยติดต่อกับโรงเรียนและผู้ปกครอง

8. สรุปรายงานความเคลื่อนไหวของนักเรียนศึกษา และเสนอแนะการแก้ไข ปัญหา ความประพฤติของนักเรียนนักศึกษาต่อกระทรวงศึกษาธิการ
9. ให้การอบรมความประพฤติ และจริยศึกษา แก่นักเรียนนักศึกษาในสถานศึกษา รวมทั้งให้ความรู้ในด้านศิลปวัฒนธรรมไทย
10. เป็นศูนย์กลางหรือแหล่งความรู้ในด้านการอบรมความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา.

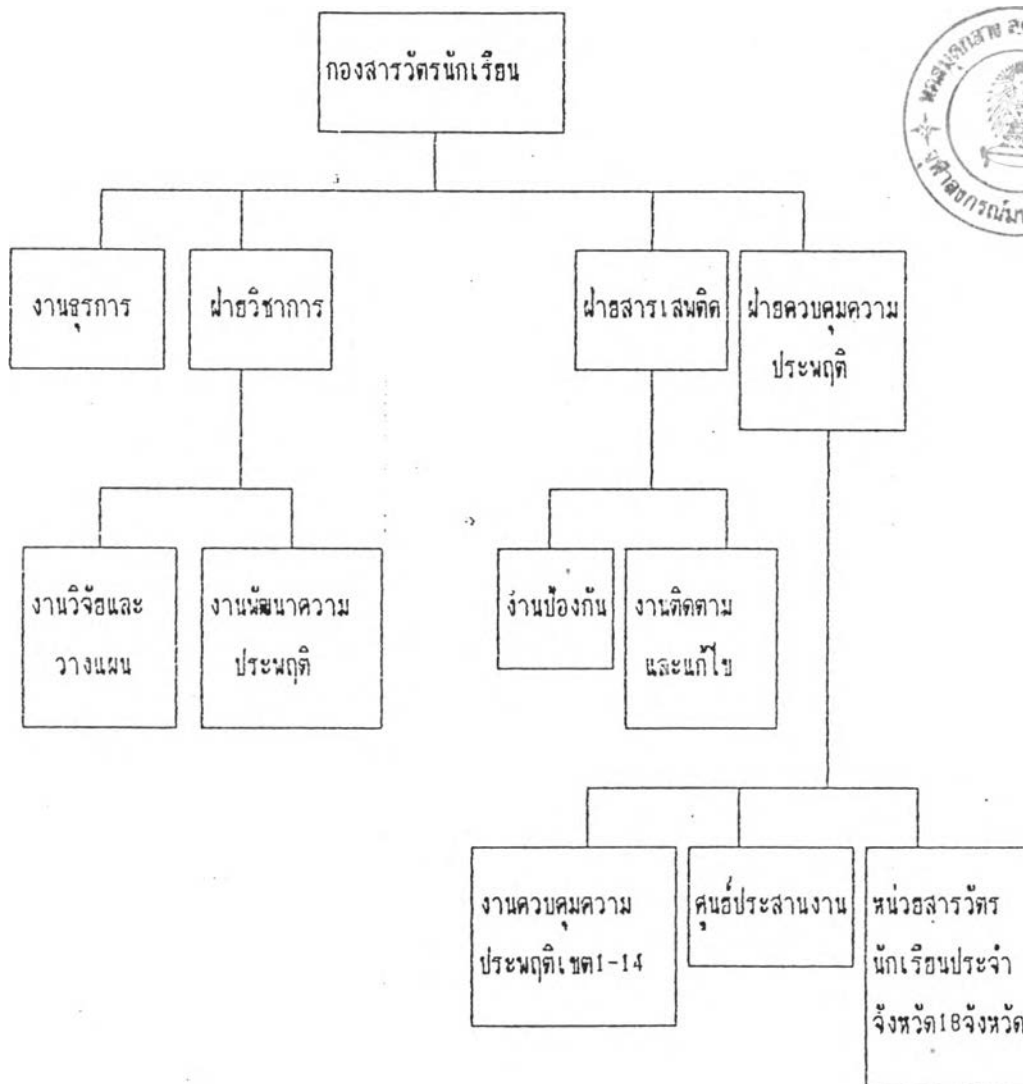
ในปี 2529 นอกจากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของข้าราชการในฝ่ายวิชาการ จากข้าราชการครู ตำแหน่งสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา มาเป็นข้าราชการพลเรือน ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา เมื่อวันที่ 14 มีนาคม พ.ศ.2529 ตั้งนั้น กองสารวัตรนักเรียน จึงมีตำแหน่งผู้อำนวยการกองสารวัตรนักเรียน เป็นข้าราชการพลเรือน ระดับ 8 และหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีตำแหน่งเป็นนักวิชาการศึกษา ระดับ 7 สำหรับในส่วนของข้าราชการครู ก็อยู่ในระหว่างการขอปรับระดับให้สูงขึ้น

ในด้านอัตรากำลังของข้าราชการและลูกจ้างประจำของกองสารวัตรนักเรียน ข้อมูลจากเอกสารอัตรากำลัง ซึ่งจัดทำโดยงานธุรการ ในช่วงปี พ.ศ.2529 สำนักงาน ก.พ.และสำนักงาน ก.ค.ได้อนุมัติตำแหน่งเพิ่มขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 178 อัตรากำลัง ประกอบด้วยข้าราชการครูจำนวน 140 อัตรากำลัง และข้าราชการพลเรือนจำนวน 38 อัตรากำลัง

3. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในช่วงปี พ.ศ.2530-2534

เนื่องจากสภาพสังคมไทย ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามา ทำให้ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมเบี่ยงเบนของเยาวชนมีมากขึ้น กองสารวัตรนักเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกอง สังกัดกรมพลศึกษาจึงมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเยาวชนที่ดี และโดยข้อเท็จจริง โครงสร้างของกองสารวัตรนักเรียนที่ผ่านมา ยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย และยังมีขอบข่ายงานที่ล้นสมอยู่ จึงมีการจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลังรอบที่ 1 (พ.ศ.2530-2532) ของกรมพลศึกษา เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามอัตรากำลังของกรมพลศึกษา กองสารวัตรนักเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกองของกรมพลศึกษา จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้าง และขยายอัตรากำลังออกไปทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตั้งแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างของกองสารวัตรนักเรียน พ.ศ.2530-2534



ที่มา : เอกสารโครงสร้างอัตรากำลัง จัดทำโดยงานธุรการ กองสารวัตรนักเรียน

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกองสารวัตรนักเรียนในช่วงของแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530 - 2534) ได้แบ่งฝ่ายงานออกเป็นดังนี้

1. ฝ่ายควบคุมความประพฤติ

1.1 ส่วนกลาง ได้ขยายงานเขตตรวจจากเดิม ซึ่งมี 8 เขตตรวจ ออกเป็น 10 เขตตรวจ ในปี พ.ศ.2534 และขยายออกเป็น 14 เขตตรวจ ในต้นปี พ.ศ.2535

1.2 ส่วนภูมิภาค ได้ขยายหน่วยงานสารวัตรนักเรียนประจำจังหวัดจากเดิม มี 5 จังหวัดในช่วงปี พ.ศ.2525-2529 และในปี พ.ศ.2530 ได้ขยายเพิ่มขึ้นอีก 5 จังหวัด คือ จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดชลบุรี ต่อมาในปี พ.ศ.2532 ได้ขยายหน่วยงานไปยังจังหวัดพิษณุโลก จังหวัดลพบุรี และสุราษฎร์ธานี รวมหน่วยงานสารวัตรนักเรียนในส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 12 หน่วย และการปฏิบัติงานในหน่วยสารวัตรนักเรียนประจำจังหวัด มีการแบ่งงานภายในออกเป็นงานปฏิบัติการและงานวิชาการ

2. ฝ่ายวิชาการ เดิมในช่วงของแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 5 (พ.ศ.2525-2529) ได้แบ่งฝ่ายวิชาการออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานฝึกอบรม กลุ่มงานสถิติและประเมินผล และกลุ่มงานแนะแนวและวิจัย ต่อมาในการปรับปรุงโครงสร้างและแผนอัตรากำลังรอบที่ 2 (พ.ศ.2532-2534) ในกรอบของแผนพัฒนาระยะที่ 6 ได้แบ่งกลุ่มงานภายในฝ่ายวิชาการ ออกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ งานวิจัยและวางแผน และงานพัฒนาความประพฤติ

2.1 งานวิจัยและวางแผน ขอบเขตความรับผิดชอบของงานวิจัยและวางแผน ครอบคลุมในการศึกษางานวิจัย หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องกับเยาวชน ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียนนักศึกษา ผลิตเอกสาร เก็บรวบรวมบทความทางวิชาการ และจัดประชุมสัมมนาเกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนางานสารวัตรนักเรียน และติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องการวางแผน

2.2 งานพัฒนาความประพฤตินักเรียน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในขอบเขตของงาน

ฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยดำเนินการฝึกอบรมสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา ฝึกอบรมวิทยากรสารวัตรนักเรียนนักศึกษา เพื่อออกไปในเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสารวัตรนักเรียน จัดประชุมสัมมนา จัดโครงการพัฒนาและสร้างสรรค์ความประพฤติเยาวชนไทย และจัดกิจกรรมเกี่ยวกับเยาวชน นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการแนะนำให้คำปรึกษาแก่นักเรียนนักศึกษา ให้การอบรม ศีลธรรม และจริยธรรม รวมทั้งการติดตาม โดยการนำข้อมูลซึ่งได้จากการสอบสวน เพื่อหาแนวทางแก้ไขติดต่อประสานงานกับโรงเรียนและผู้ปกครอง รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาให้ดีขึ้น

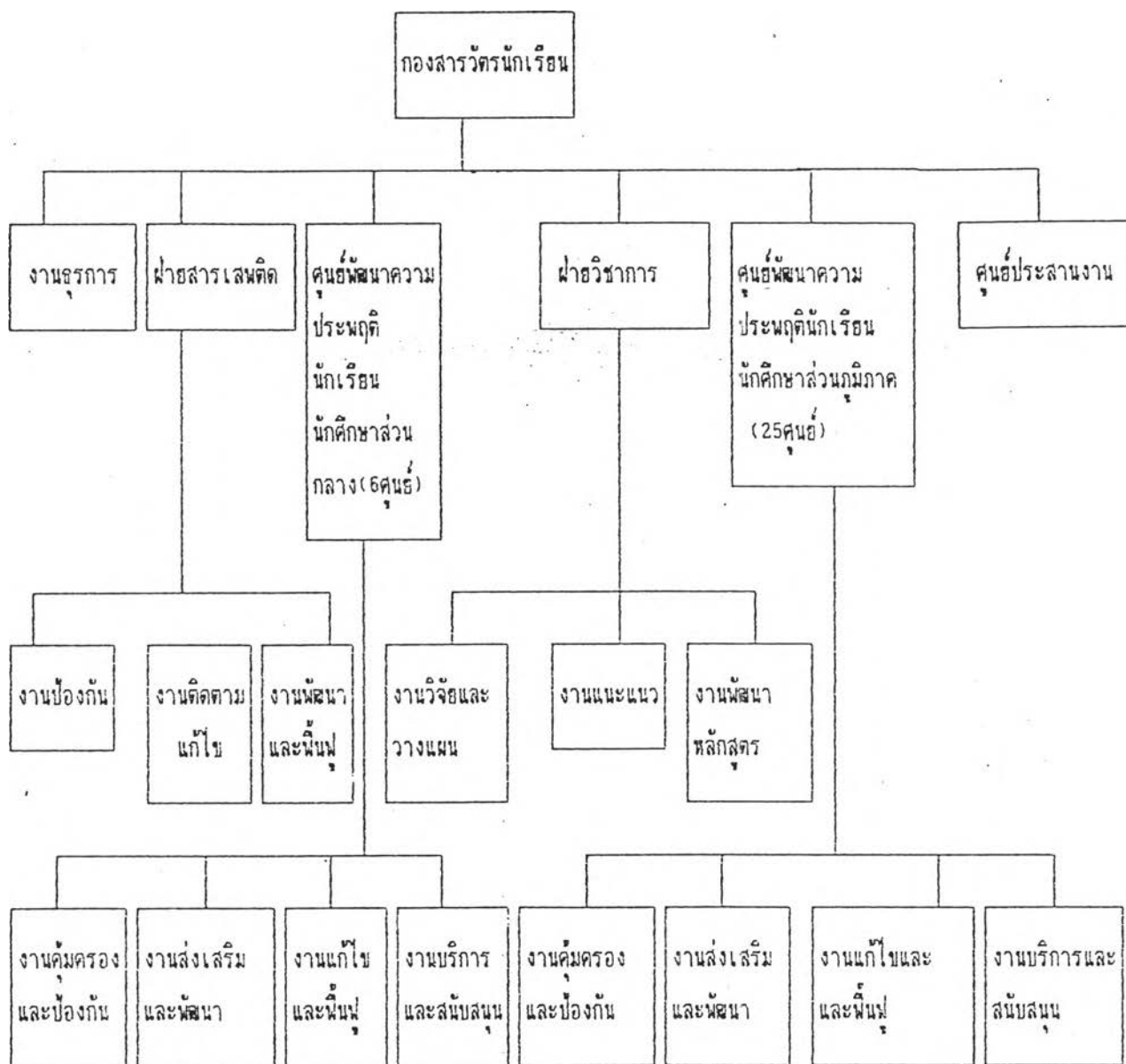
3. ฝ่ายสารเสนาคดี ในช่วงของแผนพัฒนาการศึกษาลดับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) การดำเนินการของฝ่ายสารเสนาคดี มีภารกิจและหน้าที่หลักในการปฏิบัติงานโดยขยายฐานะเพิ่มขึ้นในการป้องกันและติดตามแก้ไข ให้ความรู้แก่นักเรียนนักศึกษา เกี่ยวกับโทษของสารเสนาคดี และทำการบำบัดรักษานักเรียนนักศึกษา ที่ติดสารเสนาคดี โดยร่วมมือประสานงานกับครู อาจารย์ ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนทำทะเบียนประวัติของนักเรียนนักศึกษา จัดทำสถิติ รวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานในการป้องกันติดตามแก้ไข บัญชาของสารเสนาคดีให้โทษในสถานศึกษา การปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 งาน คือ งานป้องกัน และงานติดตามแก้ไข

4. งานธุรการ เป็นหน่วยงานช่วยทางด้านบริการ ซึ่งรับผิดชอบงานทั่ว ๆ ไป ทางด้านสารบรรณ ธุรการ และการเงิน ของกองสารวัตรนักเรียน

4. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกองสารวัตรนักเรียนในปัจจุบัน (พ.ศ.2535-ปัจจุบัน)

ใน พ.ศ.2535 เริ่มแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-พ.ศ.2539) กองสารวัตรนักเรียนได้ปรับปรุงโครงสร้างตามแผนการปรับปรุงโครงสร้าง อัตรากำลังของกรมพลศึกษา ซึ่งได้ปรับปรุงมาแล้วเป็นระยะ ๆ ปัจจุบันกำลังอยู่ในช่วงของการจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลังรอบที่ 3 ครอบคลุมช่วงระยะเวลาในสิบปีประมาณ 2536-2538) ดังนั้นในบางฝ่ายหรืองาน ยังอยู่ในระยะทดลองปฏิบัติงานโครงสร้างของกองสารวัตรนักเรียนในช่วงปี พ.ศ.2535-ปัจจุบัน ปรากฏดังแผนภูมิที่ 5 ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างของกองสารวัตรนักเรียน พ.ศ. 2535-ปัจจุบัน



ที่มา : ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการชี้แจงปรับปรุงโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง
ของกองสารวัตรนักเรียน กรมพลศึกษา พ.ศ. 2535

จากแผนภูมิที่ 5 โครงสร้างการจัดระบบงานของกองสารวัตรนักเรียน ประกอบด้วย งานธุรการ ฝ่ายสารเสด็จ ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาในส่วนกลาง ฝ่ายวิชาการ ศูนย์ประสานงานและศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาล่วงภูมิภาค จากเอกสาร โครงสร้างและอัตรากำลังของกองสารวัตรนักเรียนได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละแผนก งานไว้ดังนี้

1. งานธุรการ เป็นหน่วยงานช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองสารวัตรนักเรียนมีหน้าที่ รับผิดชอบ ดังนี้

1. ปฏิบัติงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไปของกอง ตลอดจนแนะนำการ ปฏิบัติทางการเงินและพัสดุแก่หน่วยสารวัตรนักเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคตามความจำเป็น
2. ประสานงานกับฝ่ายวิชาการในการจัดทำแผนงาน โครงการและงบประมาณของกองให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของกรมพลศึกษา
3. ติดต่อประสานงานอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ
4. ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ และประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ บริการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

2. ฝ่ายสารเสด็จ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในการป้องกัน แก้ไข ปัญหาการใช้สารเสด็จให้โทษของนักเรียน นักศึกษา โดยร่วมมือประสานงานกับครู อาจารย์ ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการแก้ไขปัญหาการใช้สารเสด็จ จัดทำ เอกสารเผยแพร่ จัดทำทะเบียนประวัติ และเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลของนักเรียน นักศึกษา ที่ ตรวจพบว่าใช้สารเสด็จ ทำการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตามและประเมินผล ซึ่งในปัจจุบัน ฝ่ายสารเสด็จได้มีการปรับปรุงขยายการปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหารอคเอดส์ด้วย เพื่อเป็น การสนองต่อนโยบายของรัฐบาล ในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคเอดส์ โครงสร้างการ แบ่งงานภายในฝ่าย ได้ขยายจากเดิม ซึ่งมี 2 งานออกเป็น 3 งานในปัจจุบัน คือ งานป้องกัน

งานติดตามแก้ไข และงานพัฒนาและฟื้นฟูแต่ละงานมีหน้าที่ดังนี้

1. งานป้องกัน

1. ดำเนินการป้องกันการใช้สารเสพติดของนักเรียนนักศึกษา
2. ติดต่อประสานงานกับครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ผู้บริหาร และหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง ในการจัดกิจกรรมเพื่อระงับป้องกันการใช้สารเสพติดในสถานศึกษา
3. จัดหรือให้การอบรมนักเรียนนักศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเกี่ยวกับสารเสพติด
4. จัดประชุม สัมมนาหรืออบรมครู อาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาการใช้สารเสพติด
5. ศึกษาค้นคว้า หรืออบรมครู อาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาการใช้สารเสพติด
6. ผลิตเอกสาร ตำรา คู่มือ สื่อ และแผนการสอนในการดำเนินการป้องกันการใช้สารเสพติด
7. จัดเก็บรวบรวมสถิติข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนงานโครงการในการดำเนินการป้องกันการใช้สารเสพติดในสถานศึกษา

2. งานติดตามแก้ไข

1. ดำเนินการติดตามแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติดของนักเรียนนักศึกษา
2. ติดต่อประสานงานกับ ครู-อาจารย์ ผู้ปกครองผู้บริหาร และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานติดตามแก้ไขนักเรียนนักศึกษา ที่ใช้สารเสพติดในสถานศึกษา
3. จัดหรือให้การอบรมนักเรียนนักศึกษา ที่ใช้สารเสพติดให้มีความรู้ ความเข้าใจทักษะการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเกี่ยวกับสารเสพติด และไม่กลับไปใช้สารเสพติดอีก
4. จัดประชุม สัมมนา หรืออบรมครู อาจารย์ผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการติดตามแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด
5. ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย ติดตามและประเมินผลการดำเนินการติดตามแก้ไขการใช้สารเสพติดของนักเรียนนักศึกษา ในสถานศึกษา

6. ผลิตเอกสาร ตำรา คู่มือ สื่อ และแผนการสอนเพื่อใช้ในการติดตาม
แก้ไขนักเรียนนักศึกษาที่ใช้สารเสพติด

7. จัดทำทะเบียนประวัติ และเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลในการดำเนินการติดตาม
ตามแก้ไขนักเรียนนักศึกษาที่ใช้สารเสพติด และสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานให้กรมพลศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบ

3. งานพัฒนาและฟื้นฟู

1. ดำเนินการพัฒนาและฟื้นฟูนักเรียนนักศึกษาที่ใช้สารเสพติดภายหลัง
การติดตามและแก้ไขเบื้องต้น

2. ติดต่อประสานงานกับครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา และ
หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาและฟื้นฟูนักเรียนนักศึกษาที่ใช้สารเสพติดในสถาน
ศึกษา

3. ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือในการบำบัดแก่นักเรียนนักศึกษา ที่
ใช้สารเสพติด

4. จัดทำทะเบียนประวัติและเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลของนักเรียนนักศึกษา
ที่ได้รับการพัฒนาและฟื้นฟู

5. จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาและฟื้นฟูสมรรถภาพของนักเรียนนักศึกษา ที่ใช้
สารเสพติดภายหลังการบำบัดรักษาแล้ว

6. จัดประชุมสัมมนาหรืออบรมครู อาจารย์ ผู้บริหารผู้ปกครอง หรือบุคคล
ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาและฟื้นฟู

7. ศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์วิจัยติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนา
และฟื้นฟูนักเรียนนักศึกษาที่ใช้สารเสพติดภายหลังการบำบัดรักษาแล้ว

8. ผลิตเอกสารตำราคู่มือสื่อและแผนการสอน เพื่อใช้ในการพัฒนาและ
ฟื้นฟู นักเรียนนักศึกษาที่ใช้สารเสพติดภายหลังการบำบัดรักษาแล้ว

4. ฝ่ายวิชาการ เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ทางด้านวิชาการ โดยศึกษาวิเคราะห์นโยบายของ รัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนางานกรมพลศึกษา เพื่อจัดทำแผนพัฒนางานสารวัตรนักเรียน แผนอัตรากำลัง 3 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปีของกอง สารวัตรนักเรียน รวบรวมข้อมูล สถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสารวัตรนักเรียน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงการ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำส่งเสริม และ สนับสนุนการดำเนินงานทางวิชาการของงานสารวัตรนักเรียนที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเป็นศูนย์กลางให้บริการทางวิชาการ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานสารวัตร นักเรียน ศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์วิจัย เพื่อการส่งเสริมและพัฒนางานสารวัตรนักเรียน ดำเนินการ อบรม ประชุม สัมมนาทางด้านวิชาการเพื่อพัฒนาข้าราชการ กองสารวัตรนักเรียน และบุคคลอื่น ที่เกี่ยวข้อง จัดทำ และพัฒนาหลักสูตรการอบรม สัมมนา ในการดำเนินงานสารวัตรนักเรียน และ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหานักเรียนนักศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักเรียนนักศึกษาเป็นรายกรณี ตลอดจนการให้บริการแนะนำแก่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งผลิตเอกสาร คู่มือ สื่อ และ ตำราทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานสารวัตรนักเรียน ฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วยกลุ่มงาน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานวิจัยและวางแผน กลุ่มงานแนะแนว กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและมีหน้าที่ดังนี้

1. กลุ่มงานวิจัยและวางแผน

1. จัดทำแผนพัฒนางานสารวัตรนักเรียน แผนปฏิบัติงานประจำปีของกองสารวัตร นักเรียน
2. รวบรวมข้อมูลและสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดระบบข้อมูล และสารสนเทศ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสารวัตรนักเรียน
3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการ และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของกองสารวัตรนักเรียน
4. ติดต่อประสานงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านแผนงานโครงการ และระบบข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสารวัตรนักเรียน

5. ดำเนินการเป็นศูนย์กลางให้บริการทางวิชาการ และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับแผนงานโครงการและระบบข้อมูล

6. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย เพื่อการวางแผนและพัฒนาระบบงานของงานสารวัตรนักเรียน

7. ดำเนินการจัดอบรมประชุมสัมมนา งานด้านการวางแผนการจัดทำโครงการ ติดตามและประเมินผลงานโครงการ และการจัดทำระบบข้อมูลงานสารวัตรนักเรียน

8. ผลิตเอกสาร คู่มือ สื่อ และตำราทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ทำโฆษณา และการติดตามประเมินผลงานโครงการ

2. กลุ่มงานแนะแนว

1. ศึกษาวิเคราะห์ วางแผนงานและแผนปฏิบัติการในการให้บริการแนะแนวแก่นักเรียน นักศึกษา หน่วยงานของกองสารวัตรนักเรียน และสถานศึกษา

2. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย เพื่อการส่งเสริมและพัฒนางานด้านแนะแนวของกองสารวัตรนักเรียน

3. ดำเนินการอบรม ประชุม สัมมนา งานด้านวิชาการแนะแนว เพื่อพัฒนาข้าราชการของกองสารวัตรนักเรียน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านแนะแนวของกองสารวัตรนักเรียน

5. ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของนักเรียน นักศึกษา และให้บริการ คำปรึกษาแนะแนวแก่นักเรียนนักศึกษา เป็นรายกรณี ตลอดจนการให้บริการแนะแนวแก่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6. ผลิตเอกสาร คู่มือ สื่อ และตำราทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนว

7. ติดต่อประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมและสนับสนุน การดำเนินงานแนะแนวแก่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

8. ดำเนินการเป็นศูนย์กลางให้บริการทางวิชาการและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนว

3. กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตร

1. ศึกษาวิเคราะห์และวางแผนงานและแผนปฏิบัติการในการจัดทำหลักสูตรอบรมต่าง ๆ ของกองสารวัตรนักเรียน
2. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานอบรมสัมมนาของกองสารวัตรนักเรียน
3. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย เพื่อการพัฒนางานด้านหลักสูตรของกองสารวัตรนักเรียน
4. ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรต่าง ๆ ของกองสารวัตรนักเรียน
5. ดำเนินการจัดอบรม ประชุม สัมมนาทางด้านหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรของกองสารวัตรนักเรียน

4. ศูนย์ประสานงาน

ศูนย์ประสานงานเป็นงานระบบติดต่อสื่อสารรวบรวมข้อมูลและแจ้งเหตุ ซึ่งเดิมเคยขึ้นอยู่กับฝ่ายควบคุมความประพฤติ ต่อมาฝ่ายควบคุมความประพฤติถูกเปลี่ยนเป็นศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษา ศูนย์ประสานงานจึงเป็นหน่วยงานที่ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการกองสารวัตรนักเรียนโดยตรง มีภาระหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานสารวัตรนักเรียน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทางวิทยุสื่อสาร โทรศัพท์ โทรสารและเอกสาร
2. รวบรวมและวิเคราะห์รายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความประพฤตินักเรียนนักศึกษา
3. เป็นศูนย์รวมข่าว โดยแสวงหาข่าว และติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา และแจ้งหรือรายงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบ

4. กำหนดรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานสารวัตรนักเรียน ที่ได้รับการแต่งตั้ง ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 132

5. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์งานสารวัตรนักเรียน

6. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาใน ส่วนกลาง

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า การจัดโครงสร้างของกองสารวัตรนักเรียนในรูปของศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาใน ส่วนกลาง (ตามประกาศกรมพลศึกษา ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2535) ปัจจุบันมี 6 ศูนย์ดังต่อไปนี้

1. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาวิสุทธิธรรม

2. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนศึกษานานาชาติ

3. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนศึกษาคองคั้ง

4. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนศึกษาบางแค

5. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนศึกษาธนบุรี

6. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนศึกษาปทุมธานี

ส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาที่กำหนดไว้ครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. ดำเนินการคุ้มครอง สอดส่อง ดูแล ป้องกัน และแก้ไขปัญหาคความประพฤติและการใช้สารเสพติดของนักเรียนนักศึกษา

2. ป้องกันและแก้ไขการก่อความไม่สงบเรียบร้อย การก่อเหตุทะเลาะวิวาทของนักเรียนนักศึกษา

3. ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้องในการคุ้มครองป้องกันและแก้ไขปัญหาค พินพและพัฒนาความประพฤติ และการใช้สารเสพติดของนักเรียนนักศึกษา

4. ให้บริการแนะแนวด้านความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา

5. จัดหรือให้การฝึกอบรมนักเรียนนักศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม

6. จัดประชุม สัมมนาหรืออบรมครู อาจารย์ ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา

7. ศึกษาวิเคราะห์วิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมคุ้มครองความประพฤติ
นักเรียน นักศึกษา

8. ผลิตเอกสาร คู่มือ สื่อที่เกี่ยวข้องกับความประพฤตินักเรียน นักศึกษา

การแบ่งสายงานภายในของศูนย์ฯ ส่วนกลาง แบ่งเป็น 4 งาน ดังนี้

1. งานคุ้มครองและป้องกัน มีหน้าที่ ดังนี้

1.1 ดำเนินการหรือให้การอบรมนักเรียนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะคติ
การปฏิบัติตนเกี่ยวกับพฤติกรรมวัยรุ่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม สารสนเทศ เพื่อการคุ้มครองป้องกัน
ความประพฤติและการใช้สารสนเทศของนักเรียนนักศึกษา

1.2 สอดส่องดูแลคุ้มครองความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา

1.3 ติดตามข่าวและวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของนักเรียนนักศึกษา

1.4 ติดต่อประสานงานกับสถานศึกษา ผู้ปกครองและหน่วยงานต่างๆ เพื่อคุ้มครอง
ป้องกันความประพฤติให้นักเรียนนักศึกษา

2. งานส่งเสริมและพัฒนา มีหน้าที่ ดังนี้

2.1 ดำเนินการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการ
ดำเนินงานส่งเสริมคุ้มครอง แก้ไข พัฒนาและฟื้นฟูความประพฤตินักเรียน นักศึกษา

2.2. ผลิตเอกสาร คู่มือ สื่อ ที่เกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา

2.3 จัดเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองป้องกัน แก้ไข พัฒนา
และฟื้นฟูเพื่อการวางแผนงานโครงการ แผนปฏิบัติการร่วมกับสถานศึกษา และเป็นศูนย์ให้บริการ
ด้านข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับความประพฤตินักเรียนนักศึกษา

2.4 จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์ความประพฤตินักเรียนนักศึกษา

3. งานแก้ไขและฟื้นฟู มีหน้าที่ ดังนี้

- 3.1 จัดทำทะเบียนประวัติของนักเรียนนักศึกษาที่ประพฤติน่าไม่เหมาะสม
- 3.2 ให้บริการแนะแนวแก่นักเรียนนักศึกษาที่ประพฤติน่าไม่เหมาะสมกับสภาพและวัย
- 3.3 ติดต่อประสานงานกับสถานศึกษา ผู้ปกครอง และองค์กรต่าง ๆ เพื่อแก้ไขและฟื้นฟูนักเรียนนักศึกษาที่ประพฤติน่าไม่เหมาะสมกับสภาพและวัยและใช้สารเสพติด
- 3.4 จัดกิจกรรมเพื่อการแก้ไขและฟื้นฟูสมรรถภาพทางกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และ สังคม ให้นักเรียนนักศึกษา
- 3.5 ดำเนินการสงเคราะห์ ช่วยเหลือนักเรียนนักศึกษาที่ประสบปัญหาทางการศึกษา

4. งานบริการและสนับสนุน มีหน้าที่ดังนี้

- 4.1 ดำเนินการจัดประชุมสัมมนา หรืออบรมครู อาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง องค์กรอื่น ๆ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการคุ้มครองป้องกันแก้ไข พัฒนาและฟื้นฟูความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา
- 4.2 ปฏิบัติงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไปของศูนย์
- 4.3 ติดต่อประสานงานกับสถานศึกษา ผู้ปกครอง และองค์กรอื่น ๆ ในการดำเนินการคุ้มครองป้องกันแก้ไข ฟื้นฟู และพัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษา
- 4.4 เป็นศูนย์กลางให้บริการด้านการสื่อสารในการดำเนินงานส่งเสริมคุ้มครองป้องกันแก้ไขฟื้นฟู และพัฒนาความประพฤติ และการใช้สารเสพติดของนักเรียน นักศึกษา
- 4.5 ควบคุม ดูแล และพิจารณาการขยายเครือข่ายวิทยุสื่อสาร และการขอ กำหนดรหัสลับนามเรียกขานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามระเบียบทางราชการ
- 4.6 ดำเนินการจัดทำรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานของศูนย์
- 4.7 ตรวจสอบพิจารณา รวบรวม เสนอรายชื่อบุคคลที่จะแต่งตั้ง เป็นสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา

6. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาของกองสารวัตรนักเรียนในส่วนภูมิภาค

จากแผนภูมิที่ 5 และแผนภูมิที่ 6 ส่วนที่แสดงถึงระบบงานของกองสารวัตรนักเรียนในส่วนภูมิภาค ได้จัดให้มีศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาจังหวัด จำนวน 25 ศูนย์ 25 จังหวัด (ตามประกาศกรมพลศึกษา ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2535) คือ ศูนย์จังหวัด เชียงใหม่ นครราชสีมา อุตรธานี ขอนแก่น นครศรีธรรมราช นครสวรรค์ อุบลราชธานี สงขลา ชลบุรี สุราษฎร์ธานี พิษณุโลก ลพบุรี ลำปาง ภูเก็ต ราชบุรี จันทบุรี ร้อยเอ็ด ยะลา นครปฐม สุรินทร์ ตรัง พระนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี อุตรดิตถ์ และระยอง

ส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งงานภายในของศูนย์ส่วนภูมิภาคจะเหมือนกับศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาส่วนกลางทุกประการ ทั้งการแบ่งกลุ่มงาน และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

อัตรากำลังของกองสารวัตรนักเรียนในปัจจุบัน

จากการศึกษาเอกสารอัตรากำลังของกองสารวัตรนักเรียน ซึ่งจัดทำโดยงานธุรการ พบว่า ปัจจุบัน มีอัตรากำลังทั้งสิ้น 250 คน ประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 211 คน และข้าราชการพลเรือน จำนวน 39 คน โดยจำแนกตามฝ่ายงาน ได้ดังนี้

1. งานธุรการ 10 คน
2. ฝ่ายวิชาการ 24 คน
3. ฝ่ายสารเสนาติด 21 คน
4. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาส่วนกลาง 96 คน
5. ศูนย์พัฒนาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาส่วนภูมิภาค 94 คน
6. ศูนย์ประสานงาน 9 คน

สาระจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกองสารวัตรนักเรียนส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยและเอกสารจากการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับบทบาทและการปฏิบัติงาน สาระสำคัญของเอกสารเท่าที่พบจากการสำรวจมี ดังต่อไปนี้

ในปี พ.ศ.2527 บุญส่ง เอี่ยมละออ ได้วิจัยเรื่อง "กระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา" ถึงแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับงานของกองสารวัตรนักเรียน แต่ปรากฏว่าประเด็นของการวิจัยเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และจะเป็นประโยชน์กับการกำหนดแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ ในการวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษาได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร 7 ด้าน มีกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก 3 ด้านคือ การวางแผน การจัดองค์การ และการมอบหมายงาน และปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากน้อยเท่า ๆ กันอยู่ 1 ด้าน คือ การรายงาน ส่วนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย 3 ด้าน คือ การงบประมาณ และการประสานงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร มีดังนี้

1. การวางแผน พบว่า การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการวางแผน
2. การจัดองค์การ พบว่า รูปแบบขององค์การยังไม่แน่นอน
3. การงบประมาณ พบว่า ขาดงบประมาณ
4. การมอบหมายงาน พบว่า มีปัญหาการมอบหมายงานในส่วนเขตการศึกษา
5. การประสานงาน พบว่ามีปัญหาการประสานงานระหว่างเขตและจังหวัด
6. การรายงาน พบว่า ขาดบุคลากรในการจัดทำรายงานและการรายงานคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง หรือไม่มีการรายงานเลย
7. การติดตามและประเมินผล พบว่า ขาดบุคลากรผู้มีความรู้ ความสามารถในการติดตามและประเมินผล

ในปี พ.ศ. 2533 กองสารวัตรนักเรียน กรมพลศึกษา ทำการวิจัยเรื่อง "ความต้องการงานสารวัตรนักเรียนของประชาชนในส่วนภูมิภาคในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535-2539) ผลการศึกษาปรากฏว่า ประชาชนในแต่ละส่วนภูมิภาคมีความต้องการงานส่งเสริมคุ้มครองความประพฤตินักเรียนนักศึกษาในระดับสูงและแตกต่างกัน และพบว่าผู้อยู่ในสภาพแวดล้อมจิตใจสูง จะประสบปัญหาความประพฤตินักเรียนนักศึกษาระดับสูง มาตรการดำเนินงานป้องกันแก้ไขปัญหาในภูมิภาคหนึ่ง ไม่อาจใช้แก้ไขปัญหาในภูมิภาคอื่นได้ ประชาชนที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่ามีอาชีพรับราชการ หรือเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ แสดงความต้องการงานสารวัตรนักเรียนสูงนอกนั้นผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ในทางปฏิบัติ ประชาชนยังต้องการบริการจากรัฐ โดยประสงค์ให้มีการจัดตั้งหน่วยสารวัตรนักเรียนขึ้นในทุกภูมิภาค เพื่อจะได้เข้าไปวางแผนกำหนดมาตรการหรือยุทธวิธีอย่างเป็นระบบครบวงจร ตลอดจนให้เกิดความสมดุลย์ กับการพัฒนาประเทศในด้านอื่นๆ

ในปี พ.ศ. 2535 กองสารวัตรนักเรียน กรมพลศึกษาได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาสาเหตุและลักษณะความผิดของนักเรียนและนักศึกษาที่ประพฤติดนไม่เหมาะสมกับสภาพและวัย" พบว่า นักเรียนและนักศึกษา ที่ประพฤติดนไม่เหมาะสมกับสภาพและวัย เป็นชายมากกว่าหญิง มีอายุระหว่าง 12-14 ปี มีมากที่สุด รองลงมาคือ 15-17 ปี และ 18-20 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-ม.3) มีมากที่สุด รองลงมาคือ มัธยมศึกษา ตอนปลาย (ม.4-ม.6) และอาชีวศึกษา ในระดับเกรดเฉลี่ย 1.00-1.99 (อ่อน) มีมากที่สุด รองลงมาคือ 0.00-0.99 (อ่อนมาก) บิดา มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าหรือ ป.4 มีมากที่สุด รองลงมาคือ ต่ำกว่า หรือ ป.6 หรือ ป.7 มีอาชีพเกษตรกรมีมากที่สุด รองลงมาคือ ค้าขาย และ ลูกจ้าง มีรายได้ต่อเดือน 6,001-8,000 บาท มีมากที่สุด รองลงมาคือ 4,001-6,000 บาท และ 2,001-4,000 บาท สำหรับมารดามีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าหรือ ป.4 มีมากที่สุด รองลงมาคือ ต่ำกว่า ป.6 หรือ ป.7 มีอาชีพค้าขายมากที่สุด รองลงมาคือเกษตรกร และลูกจ้าง มีรายได้ต่อเดือน 2,001-4,000 บาท มีมากที่สุด รองลงมาคือ ต่ำกว่า 2,000 บาท และ 4,001-6,000 บาท สถานภาพของบิดามารดา อยู่ด้วยกันมีมากที่สุด รองลงมาคือ บิดามารดาแยกกันอยู่โดยไม่ได้หย่าร้าง

กัน และบิดามารดาหย่าร้างกัน มีจำนวนพี่น้องร่วมบิดามารดา จำนวน 3 คน มีมากที่สุด รองลงมา คือจำนวน 4 คน และจำนวน 2 คน สภาพแวดล้อมของสถานที่พักอาศัยอยู่ในเขตศูนย์การค้า หรือร้านค้า มีมากที่สุด รองลงมาคือ เขตเกษตรกรรม และเขตชุมชนแออัด ส่วนสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาอยู่ในเขตศูนย์การค้า หรือร้านค้ามากที่สุด รองลงมาคือเขตชุมชนแออัด และเขตเกษตรกรรม สภาพแวดล้อมรอบตัวนักเรียนและนักศึกษาจากครอบครัว ชอบดื่มสุรามีมากที่สุด รองลงมาคือการใช้วาจาไม่สุภาพ และชอบใช้ยาเสพติด จากครู อาจารย์ ชอบใช้วาจาไม่สุภาพมีมากที่สุด รองลงมาคือ ชอบใช้ยาเสพติด และชอบดื่มสุรา จากเพื่อน ชอบใช้วาจาไม่สุภาพมีมากที่สุด รองลงมาคือ ชอบใช้ยาเสพติดและอื่นๆ นักเรียนและนักศึกษาใช้เวลาว่าง ในการดูรายการโทรทัศน์ มีมากที่สุด รองลงมาคือ อยู่ร่วมกับกลุ่มเพื่อน ๆ และอ่านหนังสือพิมพ์ นอกจากนี้พฤติกรรมของนักเรียนและนักศึกษา เมื่ออยู่ที่บ้านกับบิดามารดาและสถานศึกษา อยู่ในระดับดี คือ มีคะแนนเฉลี่ย 3.69 และ 3.09 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 และ 0.51 ตามลำดับ สำหรับทัศนคติของนักเรียนและนักศึกษาที่มีต่อบิดามารดา มีคะแนนเฉลี่ย 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 ครู อาจารย์ มีคะแนนเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.23 และเพื่อนมีคะแนนเฉลี่ย 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86 ตามลำดับ

ลักษณะความผิดของนักเรียนและนักศึกษา พบว่า อื่นๆ (มีมากกว่า 1 ข้อ) มีมากที่สุด รองลงมาคือ หลบหนีการเรียน และแต่งกายไม่ถูกต้องตามระเบียบ จำนวนครั้งที่กระทำผิด มีจำนวน 1 ครั้ง มีมากที่สุด รองลงมาคือ จำนวน 2 ครั้ง และจำนวน 3 ครั้ง นักเรียน และนักศึกษา ไม่เคยใช้ยาเสพติดมีมากกว่าเคยใช้ยาเสพติด ชนิดของยาเสพติดที่ใช้ คือ บุหรี่มีมากที่สุด รองลงมาคือ เบียร์ และสุรา ลักษณะการใช้ยาเสพติด โดยเริ่มทดลองใช้มีมากที่สุด รองลงมาคือใช้นาน ๆ ครั้ง และใช้บ่อยครั้ง มีสถานที่ตรวจพบนักเรียนและนักศึกษา คือ ศูนย์การค้ามีมากที่สุด รองลงมาคือ สมาคมสนุกเกอร์ และสวนสาธารณะ สำหรับสาเหตุมาจาก เพื่อนบังคับ ชักชวนและชักนำมีมากที่สุด รองลงมาคือ มีปัญหาการเรียนหรือเรื่องการเรียน และอยากทดลอง

ในปี พ.ศ.2535 เสถียร สถาพงศ์ ทำการสำรวจเรื่อง "การวิเคราะห์บทบาทและการปฏิบัติงานสารวัตรนักเรียนนักศึกษา" ได้ข้อสรุปดังนี้

ก. ข้อสรุปเกี่ยวกับการแต่งกายของผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับสารวัตรนักเรียน ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานสารวัตรนักเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด ที่ให้ผู้ทำหน้าที่สารวัตรนักเรียนมีเครื่องแต่งกายหรือเครื่องแบบโดยเฉพาะ โดยแต่งกายเครื่องแบบข้าราชการและปักเครื่องหมายสารวัตรนักเรียน มีเครื่องแบบชุดพิเศษโดยเฉพาะ และมีตราเครื่องหมายสารวัตรนักเรียน และควรมีชุดลำลองหรือชุดวอร์มในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะกิจด้วย

ข. ข้อสรุปเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่โดยเฉพาะของสารวัตรนักเรียนควรทำหน้าที่ในการควบคุม ว่ากล่าว ตักเตือนหรือห้ามการกระทำของนักเรียนนักศึกษาที่ประพฤติไม่เหมาะสม มากที่สุดในเรื่องต่อไปนี้ หลบหนีการเรียนและเที่ยวเตร่ในที่สาธารณะสถาน การเล่นเกมบนหรือสนุกเกอร์ การเสพหรือการมีสารเสพติด ไว้ในครอบครอง การพกอาวุธ การดื่มเหล้าเบียร์ และสูบบุหรี่ การก่อเหตุทะเลาะวิวาท การเล่นเกมบน วิดีโอเกมส์ และตู้เกมส์ไฟฟ้า และการแต่งกายไม่สุภาพไม่ถูกระเบียบ

ค. ข้อสรุปเกี่ยวกับกลไกและกิจกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของสารวัตรนักเรียนส่วนใหญ่ทุกกลุ่มเห็นด้วยกับการดำเนินการดังต่อไปนี้ เกินร้อยละ 50 ใน 5 อันดับ คือ

1. การร่วมมือกับสถานศึกษาเพื่อแก้ปัญหา นักเรียน นักศึกษา
2. การทำหน้าที่เป็นผู้แนะแนวและอบรมสั่งสอนการประพฤติไม่ชอบ
3. การจัดกิจกรรมเพื่อการปลูกฝังค่านิยมและ เสริมสร้างคุณธรรม
4. การขอความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ
5. การขอความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อแก้ปัญหา

ง. ข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่และการจัดกิจกรรมของสารวัตรนักเรียน คือ ความคิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานสารวัตรนักเรียน ได้เสนอแนะเกี่ยวกับหน้าที่และลักษณะกิจกรรมของสารวัตรนักเรียนในระดับความเห็นมากที่สุด 5 อันดับคือ

1. ควรให้มีหมายเลขโทรศัพท์แจ้งเหตุ เพื่อจะได้ออกปฏิบัติหน้าที่ทันการณ์
2. ควรมีทะเบียนรายชื่อนักเรียนที่มีปัญหาร้ายแรงและประพฤตินิสัยขบถบ่อย ๆ
3. ควรออกปฏิบัติหน้าที่เป็นคณะ
4. ควรใช้รถยนต์เป็นยานพาหนะในการปฏิบัติหน้าที่

5. ควรมีหมายเลขโทรศัพท์เพื่อบริการให้คำปรึกษาหรือแนะแนวตามสาย

จ. ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของสารวัตรนักเรียน ที่ทำหน้าที่ควบคุมความประพฤติในด้านคุณลักษณะพิเศษของสารวัตรนักเรียน ในระดับความเห็นมากที่สุด 5 อันดับคือ ใจเย็น สุขุม รอบคอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและทำงานร่วมกับคนอื่นได้ราบรื่น แต่งกายเรียบร้อย และพูดจาสุภาพ เครื่องครัดระเบียบวินัย และกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดีและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

ฉ. สรุปผลลำดับความสำคัญของหน้าที่สารวัตรนักเรียนจากความเห็นของทุกกลุ่ม ดังนี้

1. ทำการตรวจและควบคุมความประพฤติ
2. การทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี
3. การเป็นนักวิชาการแนะแนวและแก้ปัญหา
4. การเป็นนักฝึกอบรมและจิตวิทยาแนะแนว
5. การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและบุคลิกภาพ
6. การรณรงค์ต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์
7. การปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมและจริยธรรม
8. การเป็นผู้นำทางด้านกีฬาและันทนาการ

นอกจากข้อสรุปในข้อ ก-ฉ แล้วยังมีข้อ: สอนแนะจากสารวัตรนักเรียนนักศึกษาโดยตำแหน่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกองสารวัตรนักเรียน พอสรุปได้ดังนี้

1. สารวัตรนักเรียนควรเพิ่มและขยายอัตรากำลังให้มากกว่านี้
2. ควรมีสวัสดิการและความก้าวหน้าเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่
3. ควรประชาสัมพันธ์งานสารวัตรนักเรียนให้กว้างขวางมากกว่านี้
4. สารวัตรนักเรียนควรจัดโครงสร้าง ระเบียบงานให้มีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
5. ผู้บริหารควรสร้างศรัทธา พัฒนาบุคลากร และบริหารงานโดยความยุติธรรม
6. ควรจัดสำนักงานให้มีมาตรฐานและส่งเสริมการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพสูง
7. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของเยาวชน เพื่อโรงเรียนจะได้มีแนวทาง

แก้ไขปัญหาและควรทำการตรวจเช็คหาสารเสพติดให้แก่นักเรียน ที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน

8. กองสารวัตรนักเรียนควรพัฒนาบุคลากรในการทำงาน โดยการฝึกอบรม
ในทุกๆระดับ
9. ข้าราชการกองสารวัตรนักเรียนต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานให้
มากกว่านี้
10. สารวัตรนักเรียนควรปฏิบัติกับนักเรียนเหมือนครูกับนักเรียน อย่าหลงตัวเอง
ว่าเป็นผู้มีอำนาจ ไม่ควรข่มขู่เด็ก ควรจะสร้างภาพพจน์ใหม่

จากเอกสารการประชุมสัมมนาเรื่อง "การพัฒนางานสารวัตรนักเรียนกับการแก้ปัญหา
เด็กและเยาวชน" ระหว่างวันที่ 19-20 ธันวาคม 2535 ณ จังหวัดขอนแก่น ได้สรุปผลการ
สัมมนา มีข้อเสนอแนะและแนวทางดำเนินงานของสารวัตรนักเรียน เพื่อแก้ปัญหาเด็กและ
เยาวชน 5 ประการคือ

1. กระทรวงศึกษาธิการ ควรกำหนดบทบาทหน้าที่และวิธีการแก้ไขปัญหาค่าเด็กและ
เยาวชนเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจะต้องเร่งประชาสัมพันธ์อย่างมี
ประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
2. หน่วยงานสารวัตรนักเรียน ควรเป็นองค์กรที่มีระดับสูงกว่าในปัจจุบัน และมี
จำนวนสารวัตรนักเรียนที่เพียงพอ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
3. บุคลากรที่ทำหน้าที่สารวัตรนักเรียน ควรมีความรู้ ความสามารถจากหลาย
สาขาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่จะปฏิบัติ เช่น พลศึกษา สุขศึกษา นานา วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และ
สังคมศาสตร์ กฎหมาย การประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการศึกษาในสาขาต่างๆ เป็นต้น
4. เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายทั่วไป และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ที่เกี่ยวกับการ
แก้ปัญหาเด็กและเยาวชน ควรมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ทันสมัยและให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ หรือ
สถานศึกษาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
5. สถาบันทางสังคม สถาบันครอบครัว สื่อมวลชน กลุ่มคณะบุคคล เช่น กำนัน
ผู้ใหญ่บ้าน กลุ่มแม่บ้าน สมาคมมูลนิธิ กลุ่มผู้ประกอบการ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ
ทั้งภาครัฐและเอกชน จะต้องตระหนักถึงความสำคัญ รับผิดชอบและร่วมมือกันอย่างจริงจัง ในการ

แก้ปัญหาเด็กและเยาวชน นอกจากนั้นยังได้กำหนดแนวทางเร่งรัดพัฒนางานสารวัตรนักเรียนในปี การศึกษา 2536-2537 ไว้ว่า

1. เพิ่มอัตราสารวัตรนักเรียนให้พอเพียงแก้ปัญหาและความต้องการ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยให้เหมาะสมกับขนาดของจังหวัด คือ จังหวัดขนาดใหญ่ ควรมี 12 คน จังหวัดขนาดกลาง ควรมี 8-9 คน จังหวัดขนาดเล็ก ควรมี 5 คน โดยในปี 2536 ควรเพิ่มอีก 25 จังหวัด และปี 2537 เพิ่มอีก 22 จังหวัด ก็จะสามารถมีหน่วยงานสารวัตรนักเรียน ครบทั้ง 73 จังหวัด
2. ปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมสารวัตรนักเรียนให้ชัดเจน มีขีดระดับความสามารถสูงขึ้น บุคลากรมีความก้าวหน้าทั้งความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ และสถานภาพและตำแหน่งที่เหมาะสม หากได้รับการพัฒนางานสารวัตรนักเรียนเป็นระดับสำนัก และรวมกลุ่มงานในลักษณะเดียวกัน มาดำเนินงาน ก็จะเกิดความคล่องตัว และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
3. พัฒนาผู้ทำหน้าที่สารวัตรนักเรียน ให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านคุณสมบัติเฉพาะตัว และหน้าที่รับผิดชอบ พัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพเพียงพอแก่ความจำเป็น เช่น ยานพาหนะ วิทยุสื่อสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสไลด์ทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น
4. กำหนดแผนการดำเนินงานและบทบาทผู้ทำหน้าที่สารวัตรนักเรียน ทั้งสารวัตรนักเรียนอาชีพ และสารวัตรนักเรียนแต่งตั้งให้ชัดเจน มีแนวทางดำเนินงานที่เป็นรูปแบบ วิธีการทำงานและทิศทางเดียวกัน มีการติดตามนิเทศและประเมินผลงาน นำมาปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
5. ทำการประชาสัมพันธ์งานสารวัตรนักเรียนทั้งเชิงรุกและเชิงรับอย่างต่อเนื่องประสานงานกับหน่วยงานที่มีอำนาจสั่งการในระดับกรม เพื่อขอความร่วมมือและปฏิบัติการกับสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดเพื่อแก้ปัญหาเด็กและเยาวชนที่มีความประพฤติไม่เหมาะสม