

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะนำเสนอการประยุกต์รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัย เอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดอ่างทอง จังหวัดนครนายก ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ข้อมูล ทฤษฎี หลักวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการวิจัยและอภิปรายผลใน ครั้งนี้

รายการต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี หลักการ การบริหารจัดการของ แมคคินซี
 - 1.1 ประวัติความเป็นมา
 - 1.2 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการของแมคคินซี
2. แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาล เอกชน
 - 2.1 ความหมายการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน
 - 2.2 หลักการการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน
 - 2.3 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน
 - 2.4 การบริหารงานสถานศึกษาปฐมวัยของเอกชน
 - 2.5 สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษาปฐมวัยเอกชน
 - 2.6 ปัญหาการ
3. สรุปแนวทางในการประยุกต์การนำแนวคิดของ แมคคินซี มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน
 - 3.1 โครงสร้างการบริหาร
 - 3.2 กลยุทธ์กับงานด้านกิจการนักเรียน และงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน
 - 3.3 คนหรือบุคลากรกับงานบริหารด้านบุคลากรของสถานศึกษา
 - 3.4 สไตล์การบริหารกับงานบริหารสถานศึกษาทุกระบบ
 - 3.5 ระบบและวิธีการกับงานด้านอาคารสถานที่ ธุรการการเงิน
 - 3.6 คุณค่าโดยรวมกับงานบริหารงานสถานศึกษาทุกระบบ
 - 3.7 ฝีมือกับงานด้านบุคลากรและงานด้านวิชาการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด ทฤษฎี หลักการ การบริหารจัดการของ แมคคินซี

1.1 ประวัติความเป็นมา

ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman. 1980 : 1-12)

กล่าวว่า ความเป็นมา ต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey 7-S) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอะไรจึงจะทำให้การบริหารงาน สัมฤทธิ์ผล และมีความประสงค์ที่จะค้นหาว่า กิจการธุรกิจต่าง ๆ ควรมีกลยุทธ์อย่างไร และควร จะจัดโครงสร้างองค์กรแบบไหน เช่น แบบรวมอำนาจ แบบกระจายอำนาจ หรือแบบผสม จึงจะทำ ให้การดำเนินงานประสบ ความสำเร็จ

ดังนั้น บริษัทแมคคินซี จึงได้ตั้งกลุ่มทำงานภายในบริษัทขึ้นมา 2 กลุ่ม เพื่อค้นหา ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กร ต่อการ ดำเนินงาน ที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ โดยได้มอบหมายให้กลุ่มทำงานกลุ่มหนึ่งศึกษา เรื่องกลยุทธ์ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมี ปีเตอร์ส กับ วอเตอร์แมน (ผู้เขียน In search of excellence) เป็นหัวหน้ากลุ่ม ได้รับมอบหมายให้ศึกษาเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร กลุ่มทำงานที่ถูกตั้งขึ้น ได้ เริ่มต้นค้นคว้างานที่ได้รับมอบหมายด้วยการไปพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จัก กันดีว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูง ของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลก จากนั้นจึงได้ไปปรึกษากับ นักทฤษฎี และนักวิชาการ ของสถาบันศึกษาชั้นสูงอีกประมาณ 12 แห่ง ทั้งของประเทศ สหรัฐอเมริกา และประเทศต่าง ๆ ในยุโรป

ผลของการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ทั้งผู้บริหารของกิจการต่าง ๆ ตลอดจนนักทฤษฎีกับ นักวิชาการต่างก็มีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้แก้ไขปัญหาไม่ได้ผล กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นคลื่นที่พัดเข้ามาในวงการธุรกิจในช่วงทศวรรษ 1950 กับ 1960 ไม่สามารถช่วยแก้ไข้ปัญหาได้และโครงสร้างองค์กรแบบผสมซึ่งเป็นคลื่นอีกลูกหนึ่ง ที่พัดเข้ามาในวงการธุรกิจในทศวรรษที่ 1970 ก็เช่นเดียวกัน คือไม่เพียงแต่ไม่สามารถช่วยแก้ไข้ ปัญหาแต่ยังได้ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ยุ่งยากสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น

กลุ่มทำงานได้สรุปผลจากการศึกษาว่าแนวความคิดการแก้ไข้ปัญหาแบบดั้งเดิมของ กิจการธุรกิจต่าง ๆ ที่มักจะเน้นให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของ โครงสร้างองค์กร คงจะไม่ใช่วิธีแนวทางที่ถูกต้อง การที่จะมุ่งค้นคว้าโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ๆ ก็คงจะไม่เกิดประโยชน์ อะไรมากนัก เพราะรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็ก องค์ประกอบหนึ่งที่จะมี ผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่าง ๆ เท่านั้น

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น บริษัท แมคคินซี จึงได้เปลี่ยนแปลงแนวการค้นคว้าจากเดิม ที่มุ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของ โครงสร้าง ด้วยการศึกษาขอบเขตการศึกษาค้นคว้าให้กว้างขวาง

ยิ่งขึ้น และได้ใช้เวลา 2 ปี เพื่อการนี้ ผลการค้นคว้าวิจัยที่ได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่

S_1	=	โครงสร้าง	(Structure)
S_2	=	กลยุทธ์	(Strategy)
S_3	=	ระบบต่าง ๆ	(Systems)
S_4	=	รูปแบบการบริหาร	(Style)
S_5	=	พนักงานทั้งหมด	(Staff)
S_6	=	ทักษะฝีมือ	(Skills)
S_7	=	จิตสำนึกร่วม	(Shared values)

ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวแปรเดิมนั้น ถ้าจะเปรียบไปแล้วก็เสมือนหนึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ หรือ มองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบอีก 4 ตัวที่เหลือนี้ เท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์

ต่อมาบริษัทแมคคินซี ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัวนี้ใหม่ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น พร้อมกับได้ขนานนามตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7-S แมคคินซี โดยแนวความคิดของโครงร่างพื้นฐาน 7-S ที่ได้ค้นพบนี้มีประโยชน์มาก เนื่องจากได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

1. ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ก็ควรจะให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
2. ตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบบริหารซึ่งครั้งหนึ่งผู้บริหารเคยมีความเห็นหรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน และไร้เหตุผลนั้น ความจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้บังเกิดผลอย่างจริงจังได้
3. ผู้บริหารสามารถนำโครงร่างพื้นฐาน 7-S มาใช้เป็นพื้นฐานในการให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้องและสัมฤทธิ์ผลได้

บริษัทแมคคินซี ได้ดำเนินการสัมมนาเรื่องนี้ ให้กับกลุ่มบริษัท โรยัลดัตช์เชลล์ ณ ประเทศเนเธอร์แลนด์ เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม ค.ศ. 1979 ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า วันกำเนิดของการค้นหา คุณลักษณะดีเด่นของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง ก็คือวันดังกล่าว นั่นเอง เพราะหลายเดือนหลังจากนั้น ได้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำโครงการนี้อย่างเต็มที่ โดยได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากบริษัทแมคคินซี และลูกค้าบางรายของบริษัทแมคคินซีที่มีความสนใจ

ผลการวิจัยได้ช่วยยืนยันแนวความคิดเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือ การที่จะบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ไม่ควรจะให้ความสนใจกับกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรจะให้ความสนใจอย่างมากกับตัวแปรที่เป็นซอฟต์แวร์หรือสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจนด้วย ซึ่งได้แก่ คนหรือบุคลากร ระบบ สไตล์การบริหาร และคุณค่าร่วม นอกจากนี้ ยังค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารขององค์กรดีเด่น 8 ประการ คือ (ไพศาล คั่นคุ้ม, 2545 : 10)

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้า ด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความคิดเห็นของลูกค้า
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ องค์กรได้ให้ความสำคัญอิสระในการทำงานแก่บุคลากร ด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้ง มีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร องค์กรดีเด่นได้ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้บุคลากรเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้องค์กรดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน บริหารขององค์กรดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่ในสำนักงานเท่านั้น

และพยายามปลูกฝังบุคลากรให้มีความเชื่อมั่น ในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง องค์กรดีเด่น จะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่ประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรอำนวยความสะดวก องค์กรดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ จัดสายงานตามประเภทของสินค้า พร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้บุคลากรอำนวยความสะดวก และหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้องค์กรดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้บุคลากร ทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวก

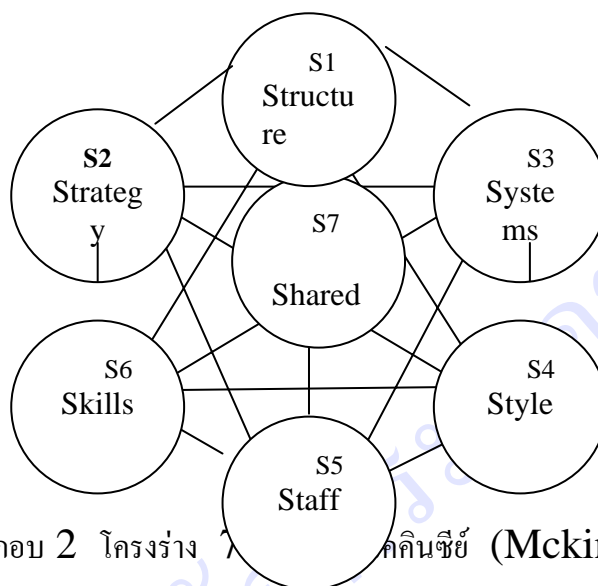
8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน องค์กรดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปนั้นให้กลับมาควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างรัดกุม

ตามความเป็นจริงคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ที่ได้วิจัยค้นพบนี้ ไม่ใช่ เป็นของใหม่อะไรเลย เพียงแต่ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรต่าง ๆ มักจะไม่ให้ความสำคัญหรือได้ละเลยต่อสิ่งเหล่านี้ ดังนั้นข้าพเจ้าจะยึดเอาหลักการ วิธีการของ แมคคินซี (McKinsey 7-S) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาก็น่าจะเป็นเรื่องที่ดี และน่าจะส่งผลดีต่อระบบการศึกษาของไทยก็ ข้าพเจ้าจะขอสรุปหลักการ วิธีการ ของการบริหารสถานศึกษากับหลักการและวิธีการในการบริหารตามแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey 7-S) เข้าด้วยกันดังนี้ (ไพศาล ดันคุ้ม. 2545:1-15)

1.2 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการของแมคคินซี

ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman. 1980 : 1-12) ซึ่งเผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลของบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ซึ่งปรากฏผลว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า แมคคินซี (McKinsey) ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร โดย

ในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่าง กว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การในส่วนของสวอท (SWOT) ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์การนั้นมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็นรูปแบบ (Model) ของ แม็คคินซี ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 โครงสร้าง 7 องค์การ แม็คคินซี (McKinsey 7-S)

- S₁ = โครงสร้าง (Structure)
- S₂ = กลยุทธ์ (Strategy)
- S₃ = ระบบต่าง ๆ (Systems)
- S₄ = รูปแบบการบริหาร (Style)
- S₅ = พนักงานทั้งหมด (Staff)
- S₆ = ทักษะฝีมือ (Skills)
- S₇ = จิตสำนึกร่วม (Shared values)

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial system) ระบบพัสดุ (Supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation system)

4. แบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำของ องค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่า

คนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

7. จิตสำนึกร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์การของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีขององค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

ปัจจัยตัวแปร 3 ตัวแรก คือ กลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้างองค์กร (Structure) และ ระบบ (Systems) เปรียบได้กับส่วนที่เรียกว่า "ฮาร์ดแวร์" (Hardware) ของระบบคอมพิวเตอร์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่เหลืออีก 4 ตัว คือ แบบการบริหาร (Style), บุคลากร (Staff), ทักษะ (Skills) และจิตสำนึกร่วม (Shared values) คือ ส่วนที่เป็น "ซอฟต์แวร์" (Software) ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้จะต้องประกอบร่วมกัน จึงจะทำให้การดำเนินตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

แนวคิดเรื่องโครงร่าง 7-S ของแมคคินซี ช่วยทำให้การศึกษาจุดอ่อนขององค์การสะดวกง่ายขึ้น และทั้งยังให้ข้อคิดที่สำคัญอันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างน้อยที่สุด 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถขององค์การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และแนวทางที่เหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง เกิดจากปัจจัยที่มีอิทธิพลหลายปัจจัย นอกจากปัจจัยของโครงสร้างและกลยุทธ์แล้ว ยังประกอบด้วยปัจจัยอื่น ๆ อีก 5 ตัว ที่เหลืออีกด้วย

2. ปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน และเป็นการยากหรือบางทีอาจเป็นไปได้เลย ที่จะทำให้ปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก้าวหน้าไปข้างหน้าโดยที่ไม่ทำให้ปัจจัยตัวอื่น ๆ ก้าวหน้าตามไปด้วย ผู้บริหารที่ต้องการบริหารงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงควรให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไปพร้อม ๆ กัน

3. แผนงานกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบเป็นจำนวนมาก ต้องประสบกับความล้มเหลวอันเนื่องจากขาดความสนใจในปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ ของผู้จัดการนั่นเอง ทำนองเดียวกับแผนกลยุทธ์ของกองทัพในสมรภูมิที่ได้รับการวางแผนอย่างดีเลิศ ต้องถูกทำลายลงเนื่องจากการส่งกำลังบำรุงทางทหาร การจัดระบบการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม หรือการขาดพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี ก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างดีที่สุดไม่ประสบผลสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

4. ปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ตัว ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าปัจจัยตัวใดสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ณ เวลาหนึ่ง บางครั้งปัจจัยตัวที่สำคัญที่สุดอาจเป็นกลยุทธ์แต่บางครั้งปัจจัยที่สำคัญที่สุดอาจเป็นที่ระบบหรือโครงสร้างก็ได้

2. แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความหมายของการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน

การศึกษา นั้นเป็นคำที่มีความหมายกว้างขวางมาก แต่ความหมายที่จำกัดขอบเขตลงมาในที่นี้ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบต่อการศึกษาก็คือ ผู้ให้การศึกษ ผู้ได้รับการศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวอาจหมายถึงโรงเรียน ครู หลักสูตร นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่

กู๊ด (Good. 1973) นักการศึกษาคนสำคัญของสหรัฐอเมริกา ผู้เขียนพจนานุกรมเกี่ยวกับการศึกษา (Dictionary of Education) ได้ให้นิยามของการศึกษาไว้ว่า การศึกษา หมายถึง

1. การดำเนินงานด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่จะพัฒนาความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมทั้งหลาย เพื่อให้บุคคลมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม

2. กระบวนการทางสังคม มีบุคคลได้รับการฝึกฝนอบรมจากภาวะแวดล้อม คือโรงเรียนเพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้พัฒนาไปในทิศทางที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพในสังคม

3. เป็นวิชาชีพอย่างหนึ่งสำหรับครู ซึ่งเปิดสอนในวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เพื่อเตรียมบุคคลเพื่อเป็นครูหรือผู้มีอาชีพทางการศึกษา

ภิญโญ สาร (2523 : 5) ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า “การศึกษา คือ การพัฒนาความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม เพื่อให้บุคคลเน้นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้ กระบวนการต่าง ๆ มีทั้งเป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งโรงเรียน และนอกโรงเรียน”

เยวพา เดชะคุปต์ (2542 : 14) “การศึกษา” หมายถึง กระบวนการทางสังคมในการถ่ายทอดวัฒนธรรมและความรู้อย่างเป็นระบบที่จะเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อมและดำเนินการเพื่อพัฒนาคนทางด้านบุคลิกภาพความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรม และพัฒนาความเป็นตัวของตัวของบุคคลให้เกิดผลดี และเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 4) การบริการการศึกษาหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

กล่าวโดยสรุป “การบริหาร” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องกับบุคคลและงานต่าง ๆ การบริหารไม่มีตัวตนแต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน เมื่อนำมาพิจารณาถึงการศึกษาปฐมวัย “การบริหารการศึกษาปฐมวัย” หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่บุคคลต่าง ๆ ในสถานศึกษานั้นร่วมกันทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันที่จะช่วยดำเนินงานด้านวิชาการ การเงิน พัสดุและครุภัณฑ์ อาคารสถานที่กิจการนักเรียน ตลอดจนความสัมพันธ์กับชุมชนให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดให้ และบังเกิดผลดี การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารที่มีลักษณะและวิธีการเฉพาะแตกต่างกิจการบริหารอื่น ๆ เพราะการศึกษาเป็นกิจการของสังคม บางส่วนก็นำหลักการบริหารทั่วไปซึ่งใช้ในกิจการอื่นมาใช้ในการบริหารการศึกษาได้ แต่บางอย่างก็นำมาใช้ไม่ได้เพราะการศึกษาเกี่ยวข้องกับคนและอนาคตของสังคม ต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในสังคมมาช่วยในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาระดับปฐมวัย เป็นการปูพื้นฐานการศึกษาและการส่งเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา สำหรับเด็กวัย 3-6 ขวบ ให้มีความพร้อมที่จะเข้าศึกษาและรับรู้ด้านวิชาการในระดับประถมศึกษา

การศึกษาในช่วงปฐมวัยในการศึกษาที่มุ่งเน้นการอบรมดูแล และพัฒนาความพร้อมของเด็กเพื่อเรียนรู้ในขั้นต่อไป เด็กปฐมวัยที่สมองกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วสมควรที่จะได้รับการ

ส่งเสริมให้เจริญงอกงามในด้านการคิดมากกว่าการฝึกในด้านความพร้อม ส่งเสริมพัฒนาการเสริมสร้างและปลูกฝังเจตคติที่จำเป็นมากกว่ามุ่งเน้นด้านวิชาการ

การศึกษาระดับปฐมวัย ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมายถึง เป็นการศึกษาที่เริ่มตั้งแต่เกิดจนถึง 5 ปี เป็นการศึกษาที่มุ่งอบรมเลี้ยงดูก่อนการศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อม การจัดการศึกษามีสามประเภท คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

โชติรส โสภณมณี (2543 : 20) ผู้ได้รับสมญานามว่าเป็นบิดาของการอนุบาลศึกษา

"Kindergarten" มีความหมายตามเนื้อศัพท์ภาษาเยอรมันว่า "Children's garden" หรือ "สวนเด็ก" เพราะ โฟรเบล (Froebel) เชื่อว่า เด็กนั้นเปรียบเสมือนต้นไม้ที่สามารถเจริญเติบโตขึ้นโดยธรรมชาติ ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ที่เหมาะสม แนวคิดของโฟรเบล ในขณะนั้นนับว่าน่าสนใจมาก เนื่องจากการเรียนการสอนสำหรับเด็กในระยะนั้น สำหรับในประเทศไทยเองก็ได้รับแนวคิดในเรื่อง "สวนเด็ก" ของโฟรเบล เข้ามาจัดการศึกษาในระดับอนุบาลอยู่ไม่น้อย แม้ว่าในรูปแบบการจัดอนุบาลในประเทศไทยนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากก็ตาม

การบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัยควรมีส่วนช่วยให้เด็กเกิดพัฒนาการและการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ซึ่งแนวคิดในการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเด็กในวัยนี้ทุกรูปแบบควรมีส่วนสำคัญดังที่ มาสโซเกลีย (Massoglia. 1977 : 3-4) กล่าวเอาไว้ดังนี้

1. เป็นการส่งเสริมพัฒนาการของเด็กทุกด้าน นับตั้งแต่แรกเกิดจนเริ่มเข้าเรียนในระบบโรงเรียน
2. วางพื้นฐานทางสุขภาพอนามัยให้กับเด็กตั้งแต่ต้น รวมทั้งเด็กที่มีข้อบกพร่องต่าง ๆ
3. สิ่งแวดล้อมทางบ้านควรมีส่วนช่วยให้เด็กเจริญเติบโต และพัฒนาในทุก ๆ ด้าน
4. พ่อแม่ควรเป็นครูคนแรกที่มีความสำคัญต่อลูก
5. อิทธิพลจากทางบ้านควรมีผลต่อกระบวนการในการพัฒนาเด็ก

ในอดีตที่ผ่านมาเรามักละเลยไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในเด็กวัยนี้เท่าที่ควร แต่ในระยะหลัง ๆ นักการศึกษาและนักจิตวิทยารวมทั้งผู้เชี่ยวชาญในวงการต่าง ๆ ได้เล็งเห็นถึง การปลูกฝังทัศนคติค่านิยมและบุคลิกภาพ รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับเด็กจะทำให้ได้ดีที่สุดในช่วงนี้ซึ่งเป็นวัยต้นของชีวิต ดังที่เบนจามิน บลูม (เยาพา เดชะคุปต์. 2542 : 26) กล่าวว่า 50% ของสติปัญญาของมนุษย์จะเริ่มพัฒนาขึ้นในช่วง 4 ปีแรก ของชีวิต

และอีก 30% จะพัฒนาขึ้นในช่วงต่อ ๆ ไป ดังนั้น จึงถึงเวลาแล้วที่เราควรจะหันมาพิจารณาถึงหลักสูตรและวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กในวัยนี้

จะพบได้ว่าการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารที่มีลักษณะและวิธีการเฉพาะแตกต่างจากกิจการบริหารงานอื่น ๆ เพราะการศึกษาเป็นกิจการทางสังคม บางส่วนก็นำหลักการบริหารทั่วไปซึ่งใช้ในกิจการอื่นมาใช้ในการบริหารการศึกษาได้ แต่บางอย่างก็นำมาใช้ไม่ได้เพราะการศึกษาเกี่ยวข้องกับคนและอนาคตของสังคม ต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในสังคมมาช่วยในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากบทความดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารศึกษาปฐมวัย หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา ร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับชุมชนที่ตัวของสถานศึกษานั้น ๆ โดยครอบคลุมงานด้านวิชาการ การเงิน พัสดุและครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ กิจการนักเรียน ผู้ปกครอง และตัวนักเรียนเพื่อให้บังเกิดผลดีต่อทุก ๆ ฝ่าย (ภิญโญ สาร. 2523 : 6)

2.2 หลักการการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน

การบริหารการศึกษาปฐมวัยขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้บริหารยึดว่าจะบริหารงานโดยหลักการใดจึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด และบังเกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่หน่วยงานโดยการบริหาร ซึ่งการบริหารการศึกษาปฐมวัยให้บรรลุผลวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 ประการ (เยาพา เฉชะคุปต์. 2542 : 59-61) ดังนี้

1. แนวความเชื่อของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารการศึกษามีแนวความคิดเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ยึดวิธีบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ให้ความสนใจงานเป็นสำคัญ โดยถือว่าการบริหารเป็นการจัดระบบระเบียบวิธีการทำงาน วางแผนงานให้คนปฏิบัติงาน ถ้าคนได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่วางไว้ งานจะดีมีประสิทธิภาพ กลุ่มที่ 2 ยึดวิธีบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ให้ความสนใจต่อคนเป็นคนสำคัญ โดยถือว่าปัจจัยสำคัญของการบริหารคือ ปัจจัยมนุษย์ ถ้าสามารถพัฒนาคนที่ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลสำเร็จของงานจะเกิดขึ้น การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ เป็นการบริหารงานโดยยึดหลักมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลัก

2. ลักษณะของการบริหารงานในโรงเรียน

การบริหารงานในโรงเรียนเป็นการบริหารการศึกษาซึ่งมีลักษณะเป็นการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นลักษณะเฉพาะของคณะกรรมการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เมื่อมีปัญหาที่นำเข้ามาปรึกษาหารือกันในคณะกรรมการบริหาร ทำให้เกิดความรอบคอบและ

เป็นการบริหารที่เป็นประชาธิปไตยเพราะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน คณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนจะประกอบด้วยคณะครูในโรงเรียนจากสายงานต่าง ๆ โดยมีครูใหญ่เป็นประธาน

3. ปัจจัยในการบริหาร

การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จะต้องมียปัจจัยในการบริหาร ที่เรียกกันว่า “4 M” ได้แก่

M1. กำลังคน (Man power) การทำงานจะสำเร็จได้ต้องมีคนดี มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีความสนใจและตั้งใจทำงาน งานจึงจะประสบผลสำเร็จ

M2. เงิน (Money) เงินเป็นปัจจัยสำคัญ การทำงานใดหากขาดเงินงบประมาณในการทำงานแล้วย่อมไม่สำเร็จผล

M3. วัสดุ (Materials) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น

M4. ระบบงาน (Management) ระบบงานได้แก่โครงสร้างในการบริการงาน การแบ่งส่วนงานการประสานงาน เป็นระบบการจัดการหรือระบบการบริหารงานจะต้องมีระเบียบ มีการประสานงานกันอย่างดี

ปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้ “คน” นับว่ามีความสำคัญที่สุด ถ้ามีคนดีมีความสามารถย่อมจะหาเงิน หาวัสดุ และจัดระบบงานที่ดีได้ ปัจจัยมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน

4. หลักการบริหารงาน

การบริหารงานในศูนย์เด็กจะต้องยึดถือหลักที่ว่าบริหารงานเพื่อเป็นประโยชน์แก่นักเรียนครู และบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียน การบริหารงานโรงเรียนจะต้องยึดหลักการบริหารงานด้วยวิธีการประชาธิปไตย มุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายในโรงเรียนเพื่อดำเนินงานให้การศึกษาแก่เด็กอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องรู้จักกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ร่วมกันอย่างรอบคอบและมุ่งอบรมนักเรียนให้รู้จักคิดหาเหตุผล ฝึกฝนความรับผิดชอบ รู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น และพัฒนาบุคลิกภาพตลอดจนมีจรรยาบรรณและวัฒนธรรมอันดีงามสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ด้วยดี หลักการบริหารงานโรงเรียน มีดังนี้คือ

4.1 จัดโรงเรียนให้เหมาะสมกับปรัชญา วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษา ครูใหญ่จะต้องจัดประชุมชี้แจงให้คณะครูทุกคนได้เข้าใจปรัชญา วัตถุประสงค์ และ

เป้าหมายของ โรงเรียนให้ชัดเจนเพื่อคณะครูจะได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกัน

4.2 วางนโยบายการบริหารให้สอดคล้องกับปรัชญา วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษาโดยการที่คณะกรรมการโรงเรียนร่วมประชุมวางนโยบายการบริหารงานและให้คณะครูได้ทราบแนวนโยบายเหล่านั้นด้วย

4.3 การวางแผนงานและโครงการบริหารงานโรงเรียน โดยยึดหลักประชาธิปไตย ให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการตกลงในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการ และโครงการต่าง ๆ ควรปฏิบัติได้ง่ายและสะดวก

4.4 กำหนดสิทธิและหน้าที่ของบุคคลแต่ละคนให้ชัดเจน การกำหนดหน้าที่ของบุคคลต้องเหมาะสมกับการรับผิดชอบของบุคคลนั้น

4.5 การดำเนินงานใดก็ตามต้องดำเนินงานด้วยความระมัดระวัง และเหมาะสมกับ กิจกรรมนั้น ๆ

4.6 มีการเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์พิเศษซึ่งอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่ควอดหวัง และพร้อมที่จะแก้ไข และการบริหารงานที่ดีควรปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้คล่องตัว

4.7 มีการประเมินผลงานและติดตามโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียนอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

4.8 การบริหารงานที่ดีจะต้องมีการแบ่งสายงานให้รู้หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียน ตลอดจนสายงานและบังคับบัญชา ฉะนั้นทุกโรงเรียนควรมีแผนผังจัดสายงานของโรงเรียนให้ชัดเจน

4.9 การบริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนานักเรียน และช่วยเหลือให้นักเรียนให้เจริญเติบโตได้ทั้งทางสติปัญญา อารมณ์ สังคม และร่างกาย

สรุปจากสาระสำคัญดังกล่าวข้างต้น ว่าหลักการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปแบบอนุบาลควรมุ่งพัฒนาเด็กใน 3 ประการดังนี้ (กัญญา สาทร. 2523 : 7)

1. ความเสมอภาคทางโอกาส เด็กทุกคนไม่ว่ามาจากที่ใด สังคมใด จะมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการที่จะได้รับการพัฒนาในระดับปฐมวัย โดยเฉพาะเด็กในชนบท ถิ่นสลัม หรือเด็กที่อยู่ในครอบครัวที่ยากไร้ควรได้รับการช่วยเหลือเป็นพิเศษ

2. การพัฒนาศักยภาพของเด็ก มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพหรือความสามารถอยู่ในตัว ซึ่งติดตัวมาแต่กำเนิด ศักยภาพต่าง ๆ เหล่านี้สามารถพัฒนาได้ และจะสามารถนำออกมาใช้เมื่อได้รับการกระตุ้นทั้งจากสิ่งเร้าภายนอก และแรงจูงใจภายในตัวเอง การศึกษาสำหรับเด็กในวัยนี้

จะต้องพยายามดึงเอาศักยภาพของเด็กแต่ละคนออกมา และพัฒนาศักยภาพนั้นให้เจริญงอกงามสมบูรณ์

3. ความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เด็กแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกันตามคุณสมบัติประจำตัว และสิ่งแวดล้อมที่ได้รับ การจัดการศึกษาจะต้องตระหนักถึงหลักความจริงนี้ การตระหนักถึงธรรมชาติของมนุษย์ในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล จะเป็นพื้นฐานในการวางแผนทางพัฒนาเด็กตามลักษณะเฉพาะของเขาและเป็นการพยายามเข้าถึงตัวเด็กแต่ละคนด้วย

2.3 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน

โฟรเบล (Froebel) เยาวภา เดชะคุปต์. (2542) ได้รับการยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่งการอนุบาลศึกษา" เขาได้ตั้งโรงเรียนอนุบาลสำหรับเด็กอายุระหว่าง 3-8 ปี ขึ้นในหมู่บ้านเล็ก ๆ แห่งหนึ่งชื่อ ทูรินเจียน (Thuringian) ในเมือง แบล็คเคนเบอร์รี่ (Blackenbury) ประเทศเยอรมัน โดยอาศัยพื้นฐานทางความคิดของเฟสตาลอชชี การเริ่มต้นของโฟรเบล ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาปฐมวัยอย่างแท้จริง โฟรเบลเรียกโรงเรียนอนุบาลของเขาว่า **Kleinkinderbeschäftigungsaustalt** ต่อมาเรียกสั้น ๆ ว่า "Kindergarten" ซึ่งแปลว่า "สวนเด็ก" ไม่ใช่โรงเรียน โดยเขาจะเน้นกิจกรรมของเด็ก เพราะเชื่อว่าเด็กทุกคนมีความสามารถอยู่ภายใน และจะแสดงออกถ้าได้รับการสนับสนุน

จากการตั้งโรงเรียนอนุบาลของโฟรเบล พบว่า นักเรียนจะสามารถเรียนได้ดีในสังคมที่เขามีความสุขนอกห้องเรียน โรงเรียนอนุบาลที่ดีควรมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเพื่อพัฒนาเด็กโดยอาศัยวิธีการในการให้เด็กได้เคลื่อนไหวและแสดงออกโดยอาศัยการเข้าสังคมกับเด็กอื่น ๆ เป็นแนวทางปรัชญาการศึกษาปฐมวัยของโฟรเบล มี 3 ประการ คือ (เยาวภา เดชะคุปต์. 2542 : 17)

1. เด็กในฐานะที่เป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นมนุษย์เด็กควรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ และได้รับความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ทางสังคม
2. การเล่น ควรเป็นทั้งหัวใจที่สำคัญของการพัฒนาเด็ก เพราะการเล่นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นกิจกรรมที่บริสุทธิ์ และเป็นหัวใจสำคัญของกิจกรรมสำหรับเด็ก
3. โรงเรียนอนุบาลซึ่งเป็นสังคมของเด็ก ควรมีส่วนช่วยไม่ให้เด็กถูกจำกัดอยู่กับประเพณีหรือระเบียบต่าง ๆ จนเกินไป

แนวคิดของโฟรเบลได้มีผู้นำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนวัยเรียนในระยะต่อมาอย่างกว้างขวาง โดยได้แพร่หลายไปในหลาย ๆ ประเทศ และเป็นแนวทางใน

การกำหนดปรัชญาการศึกษาของการศึกษาในวัยนี้ และเป็นต้นแบบของการจัดโรงเรียนอนุบาล (Kindergarten) ในปัจจุบัน

ส่วนแนวคิดหรือวิธีการของ มอนเตสซอรี (Montessori, 1870-1950) เป็นสุภาพสตรีชาวอิตาลีคนแรกที่ได้รับปริญญาทางแพทย์และเป็นสุภาพสตรีคนแรกอีกเหมือนกันที่ได้รับปริญญาเอกทางด้านมนุษยวิทยา ผู้ซึ่งอุทิศเวลาให้กับการศึกษาของเด็กสตั้มและเด็กปัญญาอ่อน เธอได้คิดหาวิธีการสอนแบบเอกัตบุคคล (Individualized instruction) และยังได้เน้นวิธีการจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและจิตวิทยาที่จะช่วยในการเจริญเติบโตของเด็ก จนเด็กสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

อีกประการหนึ่ง มอนเตสซอรี เน้นถึงความสำคัญของ "การศึกษาโดยใช้ประสาทสัมผัส (Sensory education)" ซึ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เธอสร้างขึ้นจะเป็นการฝึกประสาทสัมผัสทั้งสิ้น แนวความคิดนี้สอดคล้องกับความคิดของเพียเจต์ (Piaget, 1936-1963) ซึ่งเน้นว่าการให้เด็กทำกิจกรรมเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวจะเป็นพื้นฐานเพื่อวัดผลของพัฒนาการทางสติปัญญา

แนวคิดและทฤษฎีของมอนเตสซอรี ที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาระดับอนุบาลทุกวันนี้ คือ

1. ทฤษฎีความเป็นอิสระในการเลือกกิจกรรม มอนเตสซอรีเสนอว่าครูควรเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้ที่มีหน้าที่ในการสอนแต่อย่างเดียวนมาเป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer) และผู้จัดหาอุปกรณ์และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เด็ก (Facilitator) และคอยสังเกตดูว่าเด็กจะทำอะไรบ้าง

2. ความเชื่อในเรื่อง "อิสระภาพทางการศึกษา" (Auto education) โดยเน้นให้ผู้เรียนมีอิสระในการเลือกกิจกรรมที่สนใจ เธอได้เสนออุปกรณ์การศึกษาให้เด็กได้เล่น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของ "อุปกรณ์ทางการศึกษา" (Didactic materials) ในปัจจุบัน

3. การฝึกการรับรู้ ควรเป็นทักษะเบื้องต้นของการอ่าน การเขียน และการสอนเด็ก

4. ควรให้การศึกษาแก่พ่อแม่ การให้การศึกษาแก่พ่อแม่ควรเป็นสิ่งที่สำคัญในการศึกษาแก่เด็ก โดยให้พ่อแม่มีความรู้ด้านสุขภาพอนามัย วิธีการในการอบรมเลี้ยงดูเด็ก ฯลฯ

นักปรัชญาการศึกษาชาวอเมริกัน จอห์น (John) เดวพา เดชะคุปต์ (2542 : 18) เป็น นักปฏิรูปการศึกษาจากระบบเก่าเป็นระบบก้าวหน้า หรือ "การศึกษาระบบพิพัฒนาการ" (Progressivism) ดิวอี้ เป็นนักคิดและนักปฏิบัติ เขาเชื่อว่า

"การศึกษา" คือกระบวนการของชีวิต ที่ดำเนินไปตลอดเวลา ไม่ใช่การเตรียมการเพื่ออนาคต แนวความคิดของเขามีส่วนคล้ายกับ มอนเตสซอรี

"โรงเรียน" ในความคิดของดิวอี่ ควรทำหน้าที่สังคมนาขนาดเล็กที่จะช่วยฝึกพื้นฐานประชาธิปไตยในแง่การอยู่ร่วมกัน ความร่วมมือ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน ฯลฯ นอกจากนี้การสอนให้คนมีทักษะในการดำรงชีวิตควรเป็นจุดประสงค์ที่สำคัญในหลักสูตร ทักษะเหล่านี้ได้แก่ การตัดสินใจการคิดอย่างสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การประเมินผล และการตระหนักในสิ่งต่าง ๆ

แนวคิดของดิวอี่ที่มีต่อการศึกษาปฐมวัย ได้แก่

1. การศึกษาไม่ใช่เป็นการเตรียมการเพื่อชีวิต แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. การเรียนรู้จะเป็นผลผลิตจากการทำกิจกรรมซึ่งจะแสดงถึงความสนใจของเด็ก โดยเน้น "การให้เด็กเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้"
3. การให้อิสระภาพในการเรียนจะเป็นพื้นฐานของพัฒนาการการดำรงชีวิตแบบประชาธิปไตย

แนวคิดแบบไฮแมงมุม (Web curriculum) ตามหลักการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัยในลักษณะบูรณาการ โดยมีความเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนของเด็กในวัยนี้ไม่ควรแยกเป็นรายวิชา เด็กจะเรียนรู้และฝึกทักษะในด้านต่าง ๆ ไปในเวลาเดียวกัน โดย Krong (สลิลา ทศานนท์. 2541 : 39) ได้กล่าวว่า การจัดหลักสูตรที่มีความเชื่อมโยงระหว่างวิชาต่าง ๆ เช่น รัศมีของไฮแมงมุม เช่นนี้จะทำให้หลักสูตรมีความแข็งแกร่ง ซึ่งวิชาต่าง ๆ นี้จะประกอบไปด้วย โดยหลักสูตรแบบนี้จะสร้างมาจากพื้นฐานความสนใจของเด็กเป็นเกณฑ์ เป็นหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น และเป็นการเรียนรู้แบบธรรมชาติ เรื่องที่จะนำมาสอนจะเรียกเป็นหัวเรื่อง โดยหัวเรื่องที่เลือกจะต้องเป็นเรื่องที่เด็กสนใจและเป็นประโยชน์ต่อตัวเด็ก

แนวคิดที่กำลังได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้นในการจัดการศึกษาระดับอนุบาลในปัจจุบันคือ การสอนภาษาแบบธรรมชาติ หรือ Whole language เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอย่างมีความหมายโดยผ่านการใช้ชีวิตหรือสภาพจริง ครูจะไม่เน้นการสอนภาษาแบบแยกส่วนประกอบ แต่จะสอนนักเรียนโดยผ่านการจัดสภาพแวดล้อมให้เด็กได้มีโอกาสได้สัมผัสภาษาในแ่งมุมต่าง ๆ เช่น การจัดมุมบ้านที่มีเครื่องเขียนและมีป้ายชื่อ บอกชื่อสิ่งของต่าง ๆ การส่งเสริมให้เด็กได้หัดเขียนเพื่อสื่อสาร การสอนชนิดนี้ได้รับการยอมรับว่าได้ผลดี และเป็นหลักการที่สามารถนำมาใช้ได้กับการสอนภาษาสำหรับเด็กไทย (สลิลา ทศานนท์. 2541 : 39)

สลิลา ทศานนท์ (2541 : 40) สรุปว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารศึกษาปฐมวัยที่กล่าวมาของนักปรัชญาการศึกษาต่าง ๆ พบว่ามีส่วนที่แตกต่างกัน และก็มีส่วนที่สอดคล้องกัน แต่ถึงกระนั้นนักปรัชญาทั้งหลายต่างมุ่งเน้นให้เด็กเกิดอิสรภาพในการเรียนรู้ และเป็น

ประสบการณ์ตรงที่เด็กได้ลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าการนั่งจินตนาการ การได้ค้นคว้าทดลองด้วยตนเอง ย่อมทำให้เด็กเรียนรู้ได้ดีกว่า ซึ่งแนวคิดของสำนักการศึกษาต่าง ๆ ได้มีผู้ประยุกต์มาใช้ในการจัดการศึกษาปฐมวัยในปัจจุบันอย่างกว้างขวางขึ้นในหลายรูปแบบ

2.4 การบริหารงานสถานศึกษาปฐมวัยของเอกชน

สถานศึกษาปฐมวัยเอกชนได้รับการคาดหวัง ให้จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพครบทุกประการ เพื่อให้สามารถเป็นทางเลือกที่ดีได้สำหรับผู้รับบริการทางการศึกษา และเป็นองค์กรทางสังคมที่สามารถทำคุณประโยชน์ ต่อการพัฒนาคุณภาพของเยาวชนในประเทศชาติอย่างจริงจัง การทำภารกิจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างตัวป้อนต่างๆให้เกิดการทำงานที่เรียกว่า การจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานอื่นๆ ในโรงเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร และมีผลผลิต ได้แก่ การเรียนรู้หรือพัฒนาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542ข : 1) ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาปฐมวัยเอกชนสามารถสรุปได้ 6 ด้าน คือ 1) การเงิน 2) การจัดการเรียนการสอน 3) บุคลากร 4) การให้บริการด้านต่าง ๆ 5) อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม และ 6) ความสัมพันธ์กับชุมชน

1. การเงิน

การบริหารการเงินรวมถึงงานธุรการเป็นกลไกสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้โรงเรียนดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การบริหารงานการเงินของโรงเรียน หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินสำหรับไว้ใช้จ่ายในการบริหารงานของโรงเรียน รวมทั้งการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ตั้งแต่เรื่องการรับและการเบิกจ่าย การเก็บรักษา การนำเงินส่งบัญชีโรงเรียน การตั้งฎีกาเบิกเงินอุดหนุน (สำหรับโรงเรียนได้รับเงินอุดหนุน) และการจัดงบประมาณของโรงเรียนซึ่งแยกงานได้ดังต่อไปนี้ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การบริหารงบประมาณ 3) กระบวนการบริหารการเงินและบัญชี และ 4) บทบาทและหน้าที่ผู้บริหารงานการเงินและการบัญชี

2. การเรียนการสอนและสื่อการเรียนการสอน

การเรียนการสอนเป็นหัวใจสำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการพัฒนา และส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการพัฒนาครบทุกด้าน

การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดประสบการณ์ที่มุ่งเสริมสร้างพัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ให้เหมาะสมกับวัย ตามความต้องการและความสนใจของนักเรียนในวัยนี้ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้จัดทำแนวการจัด

ประสบการณ์ และแผนการจัดประสบการณ์ ชั้นอนุบาล 1, 2 และ 3 เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนเอกชนได้จัด การศึกษาสำหรับสถานศึกษาปฐมวัยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้สอดคล้องกับนโยบาย จิตวิทยา พัฒนาการ สภาพแวดล้อม และสังคมเด็ก

ทั้งนี้แผนการจัดประสบการณ์นั้น ได้ระบุวิธีการสอนเป็นรูปของกิจกรรม เกม การเล่น เพื่อให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง และความสนุกสนาน อันจะช่วยให้เด็กเรียนรู้ได้ดี โดยมีกิจกรรมที่ครูจะต้องให้เด็กได้ทำเหมือนกันทุกวัน 6 กิจกรรมหลัก คือ กิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะ กิจกรรมในวงกลม กิจกรรมสร้างสรรค์ (ศิลปะ) กิจกรรมการเล่นตามมุม กิจกรรมกลางแจ้ง และ กิจกรรม การศึกษา

สื่อการเรียนการสอนก็มีความสำคัญต่อเด็กปฐมวัยเหมือนกัน ทั้งในฐานะที่เป็นตัวกลาง เพื่อช่วยให้ครูถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม เจตคติ และทักษะของตนไปสู่เด็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสื่อยังช่วยเป็นสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้เด็กปฐมวัยแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการและประสบการณ์ในการเรียนรู้ของตน

3. งานบุคลากร

บุคลากรของโรงเรียน ซึ่งรวมทั้งผู้ทำหน้าที่สอนและผู้ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน แต่สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้เกิดขึ้นและดำเนินไปได้ เช่น เจ้าหน้าที่ด้านบริการธุรการ และการเงิน เป็นต้น นับเป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริการงานบุคลากรจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับโรงเรียน

การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งรวมทั้งการสรรหา การมอบหมายหน้าที่ การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถ และมีคุณภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้ให้ความหมายของคำว่า "บุคลากร" และได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพและตัวชี้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลเอกชนด้านบุคลากรไว้ดังนี้คือ

บุคลากร หมายถึง ผู้บริการ ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุน หรือผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน ปัจจัยนี้ถือว่าสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรใดถ้ามีบุคลากรที่มีคุณภาพและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นสามารถพัฒนาได้เจริญรุ่งเรือง ประสบผลสำเร็จบรรลุตามปรัชญาและเป้าหมายขององค์กร

เกณฑ์ได้แก่ ผู้บริการเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเหมาะสมกับอาชีพครู และบุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

ตัวชี้คุณภาพ ได้แก่ มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี มีวุฒิ ความรู้ ความสามารถ สอดคล้อง และเพียงพอกับสาขาวิชาที่สอน ปฏิบัติตนสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานเพื่อองค์กร (โรงเรียน)

ดังนั้นการบริหารงานบุคคลที่ดี ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารที่สามารถแสวงหาใช้ประโยชน์ พัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากรไว้ได้ โดยผู้บริหารจะต้องมี การกำหนดแผน ความต้องการบุคลากรของโรงเรียนไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังต้องมีการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ ผู้บริหารควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

4. การให้บริการด้านต่าง ๆ

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กำหนดปัจจัยเกณฑ์คุณภาพ และตัวชี้คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาปฐมวัยเอกชน ด้านการจัดบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ดังนี้

เกณฑ์ ได้แก่ จัดบริการและสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งร่างกายและจิตใจให้เหมาะสมกับวัย

ตัวชี้คุณภาพ ได้แก่ มีการจัด บริการโภชนาการและสุขภาพที่ถูกต้องเหมาะสมและเพียงพอ มีการจัดสันทนการ และบริการตรวจสุขภาพอย่างทั่วถึง มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัย เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาและชุมชน มีการจัดสวัสดิการ ความช่วยเหลือที่เอื้ออำนวยให้แก่ นักเรียนที่มีความจำเป็นได้มีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่ และมีการจัดบริการแนะแนวทุกด้านอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

การจัดบริการพิเศษและกิจกรรมส่งเสริมความสามารถพิเศษในสถานศึกษาปฐมวัยเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ต่อทั้งเด็กและผู้ปกครอง ได้แก่ การจัดการบริการด้านโภชนาการ การจัดการบริการด้านสุขภาพ การจัดการบริการด้านความปลอดภัย การบริการด้านรถรับ-ส่งนักเรียน การสอนคอมพิวเตอร์ การสอนว่ายน้ำ การสอนดนตรี และการสอนนาฏศิลป์

ในการดำเนินงานบริการกิจกรรมเสริมความสามารถพิเศษในสถานศึกษาปฐมวัยเอกชน จากผลการวิจัยของ สินีนาถ โพธิ์ทอง (2541 :162) พบว่ามีรูปแบบ 2 ประเภท รูปแบบที่หนึ่ง ได้แก่ การดำเนินงานบริการที่สถานศึกษาดำเนินการเอง มีข้อดี คือ ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนา ส่วน ข้อเสีย คือ การลงทุนค่อนข้างสูงและการจัดหาบุคลากรที่มีความชำนาญในการสอนค่อนข้างหายาก รูปแบบที่สอง ได้แก่ การดำเนินงานบริการที่มีผู้ชำนาญหรือบุคลากรภายนอกมาร่วมดำเนินการ มีข้อดี คือ เป็นการส่งเสริมให้เด็กมีโอกาสพัฒนาเต็มที่ และได้รับความเชื่อถือศรัทธาในการจัดบริการจากผู้ปกครอง ส่วนข้อเสีย คือ ครูประจำชั้นต้องคอยเป็นที่เลี้ยงให้ในการดูแลเด็ก และโรงเรียนต้องมีภาระในการประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ปกครองให้ได้จำนวนนักเรียนตามที่ตั้งไว้

5. อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานสถานศึกษาปฐมวัยเอกชน พ.ศ. 2531 หมวดที่ 4 โรงเรียน สถานที่ และ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สถานศึกษาปฐมวัยเอกชนที่ตั้งขึ้นใหม่ จะต้องอยู่ห่างจากสถานศึกษาปฐมวัยที่ตั้งอยู่เดิมไม่น้อยกว่า 300 เมตร บนเส้นทางคมนาคมทางบก

5.2 บริเวณสถานศึกษา ต้องมีลักษณะดังนี้คือ มีที่ดินผืนเดียวติดต่อกันไม่น้อยกว่า 90 ตารางวา ผู้รับใบอนุญาตมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินหรือสัญญาเช่าไม่น้อยกว่า 3 ปี พื้นที่ต้องไม่เป็น ที่ลุ่ม และ ไม่มีสิ่งอันอาจก่อให้เกิดอันตรายแก่นักเรียน มีรั้วแสดงบริเวณสถานศึกษาที่เป็นสัดส่วน ต้องมีพื้นที่สำหรับนักเรียนเล่นไม่น้อยกว่า 1.2 ตารางเมตรต่อนักเรียน 1 คน มีพื้นที่สำหรับนักเรียนพักผ่อนอย่างเพียงพอ และห้ามใช้บริเวณโรงเรียนและอาคารเรียนเป็นสถานรับเลี้ยงเด็ก หรือดำเนินกิจการอื่น หรือเป็นที่อยู่อาศัยของบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการของโรงเรียน

5.3 อาคารเรียนและห้องเรียน ต้องมีลักษณะตามที่กฎกระทรวงกำหนดไว้

5.4 นอกจากห้องเรียนแล้ว สถานศึกษาต้องจัดให้มีห้องบริการ ที่รับประทานอาหาร ห้องเตรียมอาหาร พยาบาลหรือมุมพยาบาล ห้องนอนสำหรับนักเรียน ห้องน้ำหรือที่อาบน้ำและห้องส้วม นอกจากงานอาคารสถานที่ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดให้ถูกต้องตามกฎระเบียบของกระทรวง การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ควรมีสภาพที่เป็นเสมือนบ้านที่สองของเด็ก ดังนั้นในการจัด อาคารสถานที่ย่อมสนใจให้ความปลอดภัย และพัฒนาเด็กเป็นหลัก ควรคำนึงถึงการสนองตอบต่อความต้องการของเด็กเป็นสำคัญอีกด้วย

6. งานบริหารด้านความสัมพันธ์ชุมชน

งานบริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ได้แก่ กิจกรรมการศึกษาของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการการศึกษา สมาคมศิษย์เก่า สมาคมครูผู้ปกครอง การประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้ทราบกิจการของโรงเรียน ตลอดจนกิจกรรมที่โรงเรียนสามารถให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือชุมชนได้

งานบริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนนี้เน้นที่การให้ชุมชนเกิดความรู้สึกว่าสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ที่ชุมชนจะต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ และในขณะเดียวกันชุมชนก็จะได้รับประโยชน์จากสถานศึกษาด้วย งานนี้มีแนวการบริหารดังนี้

6.1 บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา มีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนนับตั้งแต่ผู้บริหารและครู ซึ่งสามารถสร้างความสัมพันธ์ด้วยตนเองในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในชุมชนเป็นผู้แก้ปัญหาและให้คำแนะนำ ช่วยเหลือชุมชน ร่วมงานและ กิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิของชุมชน ตลอดจนการจัดสถานศึกษาให้เป็นศูนย์พัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ตัวเด็กเองจะเป็นตัวกลางที่ดีในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชน โดยเฉพาะชั้นเด็กเล็กซึ่งผู้ปกครองต้องมารับส่งที่สถานศึกษาและความรักเอ็นดูเป็นพิเศษ สถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองได้ง่าย โดยอาศัยเด็กเป็นสื่อกลาง ทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์และด้านอื่น ๆ

6.2 การประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชน ได้ทราบถึงการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทำให้ชุมชนทราบถึงปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา โอกาสที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือสถานศึกษาก็จะทำให้สะดวกขึ้น

6.3 การอาศัยความร่วมมือของคณะกรรมการการศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์ และโดยปกติคณะกรรมการการศึกษาประกอบไปด้วยผู้นำชุมชนอยู่แล้ว

6.4 การอาศัยความร่วมมือของ สมาคมผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่า ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

6.5 การสนับสนุนงานส่วนรวมของชุมชน ทั้งในด้านการให้บริการในเรื่องอาคารสถานที่เครื่องอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา ตลอดจนการให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าร่วมงาน

2.5 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยรูปอนุบาลเอกชน

การศึกษาการมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาขององค์กรต่าง ๆ ในที่นี้ได้ดำเนินการใน 4 ประเด็น (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : 62-65) คือ

1. การจัดการศึกษาของเอกชน (สถานศึกษาเอกชน)
 2. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 3. การจัดการศึกษาขององค์กรทางสังคมอื่น ๆ
 4. การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน และเอกชน
- ดังผลการศึกษาโดยสรุปในแต่ละประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 : การจัดการศึกษาของเอกชน (สถานศึกษาเอกชน)

ในปี 2545 ภาคเอกชน มีส่วนร่วมจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพียงร้อยละ 13 โดยคงสัดส่วนดังกล่าวตลอดช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า เอกชนมีส่วนร่วมร้อยละ 26 ในระดับก่อนประถมศึกษา ร้อยละ 15 ในระดับประถมศึกษา สำหรับในระดับมัธยมศึกษา สัดส่วนการจัดการศึกษาของเอกชนต่ำกว่าระดับอื่น คือ ประมาณร้อยละ 7 ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ประมาณร้อยละ 5 ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ และเป็นที่น่าสังเกตว่า ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ สัดส่วนร่วมรับภาระของภาคเอกชนได้ลดลงอย่างมากจากร้อยละ 50 ในปี 2534 เหลือเพียงร้อยละ 30 ในปี 2545 สำหรับในระดับอุดมศึกษา (สถาบันประเภทจำกัดรับ) การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของภาคเอกชนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นคือ เพิ่มจากร้อยละ 36 ในปี 2534 เป็นร้อยละ 42 ในปี 2545

การที่ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานน้อย และมีแนวโน้มลดลงในระยะเวลาที่ผ่านมา สาเหตุเนื่องจากการขยายตัวของภาครัฐที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่ารัฐควรดำเนินการจัดการศึกษาเอง ขาดมาตรการส่งเสริมภาคเอกชนอย่างแท้จริง รวมถึงการที่ภาคเอกชนไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายและการออกกฎหมาย ระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ มีลักษณะของการกำกับ ควบคุมมากกว่าส่งเสริม สนับสนุน และเกิดความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของเอกชน เช่น การพัฒนาครู ซึ่งสถานศึกษาเอกชนต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเองเป็นส่วนใหญ่ การเสียภาษีในอัตราที่สูง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน การคำนวณและอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับผู้เรียน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่เท่าเทียมกับผู้เรียนของรัฐ เป็นต้น ซึ่งขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้เริ่มดำเนินการแก้ไขไปบ้างแล้วในบางส่วน แต่ยังไม่เกิดผลให้เห็นเป็นรูปธรรม

ประเด็นที่ 2 : การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขณะนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพียงร้อยละ 6 เท่านั้น และจะต้องมีส่วนรับผิดชอบจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ตามนโยบายการกระจายอำนาจ

พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีอยู่ 7,948 แห่ง มีความพร้อมที่จะจัดการศึกษาแตกต่างกันมาก ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยด้านรายได้ ขนาด และประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 134 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 1.69 เท่านั้น ที่จัดการศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในขณะนี้ ได้แก่ เทศบาล จำนวน 132 แห่ง กรุงเทพมหานคร และเมือง พัทยา

สำหรับการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ภารกิจที่ต้องผ่านเกณฑ์การประเมินความพร้อม ได้แก่ การศึกษาปฐมวัย (อนุบาล 4-6 ปี) การศึกษาขั้นพื้นฐานและศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/เขต ในเบื้องต้นพบว่า ร่างกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีลักษณะที่ไม่เอื้อให้เกิดการถ่ายโอนได้แม้ท้องถิ่นที่มีความพร้อม ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการปรับปรุงแก้ไขให้อยู่ภายใต้หลักการที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่มุ่งกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษา จึงควรต้องมีเกณฑ์ที่เปิดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมสามารถรับการถ่ายโอนได้ทันที นอกจากนี้ ในเรื่องการเตรียมความพร้อมแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่งนั้น ปรากฏว่า ยังไม่มีความก้าวหน้าในการดำเนินการ แต่อย่างไร

ประเด็นที่ 3 : การจัดการศึกษาขององค์กรทางสังคมอื่น ๆ

นอกเหนือจากการให้รัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาแล้ว การปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้มุ่งหวังให้บุคคลและองค์กรทางสังคมอื่น ๆ อันได้แก่ ครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ร่วมจัดการศึกษา เพื่อยกระดับความรู้ของคนไทยให้สูงขึ้น ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายที่มุ่งตอบสนอง ความแตกต่างของผู้เรียน พบว่า การศึกษาในรูปแบบดังกล่าวมีการดำเนินงานอยู่แล้วเป็นจำนวน ไม่น้อย โดยเฉพาะในส่วนที่เรียกว่า “การศึกษาทางเลือกหรือการศึกษาภาคประชาชน” ที่มีปรัชญาและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการบูรณาการด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การยึดในหลักการของธรรมชาติว่า การศึกษา คือ วิถีชีวิตหรือการเรียนรู้ชีวิต ในระยะที่ผ่านมา พบว่า การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาในส่วนนี้ยังไม่มี ความก้าวหน้าเท่าที่ควร เนื่องด้วยกฎระเบียบที่รองรับยังไม่แล้วเสร็จ รวมทั้งขาดมาตรการหรือการดำเนินงาน รวมถึงขาดหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจนในการส่งเสริมสนับสนุนที่จะช่วยขับเคลื่อนงานปฏิรูปการศึกษาในส่วนนี้ให้เกิดขึ้นได้อย่างกว้างขวาง

ประเด็นที่ 4 : การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน และเอกชน

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของฝ่ายต่าง ๆ ถือว่าเป็นประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่นอกจากจะเป็นการระดมทรัพยากรแล้ว การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน และเอกชนในการจัดการศึกษา จะเป็นการเสริมพลังการเรียนรู้ที่สำคัญให้แก่ผู้เรียน ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมทั้งในส่วนที่เป็นทางการในรูปแบบของคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และส่วนที่ไม่เป็นทางการ เช่น ชมรม สมาคมต่าง ๆ รวมถึงเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครองและอื่น ๆ พบว่า เริ่มมีการเคลื่อนไหวในการมีส่วนร่วมสนับสนุนการศึกษามากขึ้น แต่ยังไม่เป็นไปตามแนวทางที่ประสงค์ เนื่องจากขาดการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รู้และเข้าใจถึงความสำคัญ และตระหนักในสิทธิ บทบาทหน้าที่ รวมถึงวิธีการปฏิบัติในกระบวนการของการมีส่วนร่วม

สาเหตุที่ทำให้การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการสนับสนุนการจัดการศึกษาตามประเด็นทั้ง 4 ข้างต้น ยังไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่มุ่งหวัง เกิดจากสาเหตุหลัก ๆ ร่วมกัน ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติในหน่วยงานภาครัฐโดยส่วนใหญ่ยังไม่เปลี่ยนกระบวนทัศน์ ทั้งในเชิงความคิดและการปฏิบัติยังติดกับวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบเดิมที่มุ่งให้ภาครัฐดำเนินการเองมากกว่าสนับสนุนให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วม

2. การออกกฎ ระเบียบ ทั้งที่ประกาศใช้ในอดีตและปัจจุบันอยู่บนพื้นฐานของความไม่ไว้วางใจ จึงมีลักษณะของการควบคุมมากกว่าส่งเสริม สนับสนุน หรือดูแล และบางกรณีสะท้อนให้เห็นว่าเป็นการเลือกปฏิบัติ เกิดความไม่เสมอภาคหรือไม่เป็นธรรมระหว่างหน่วยงานของรัฐและหน่วยจัดการศึกษาอื่น ๆ

3. ขาดการเตรียมความพร้อมให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมถึงการตระหนักในสิทธิ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการในการดำเนินงานร่วมกันตามภารกิจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

4. ขาดการส่งเสริม ดูแล ช่วยเหลือจากภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สำหรับการจัดการศึกษาหลากหลายที่มีรูปแบบ วิธีการที่แตกต่างไปจากการศึกษาในรูปแบบเดิม ๆ ที่เกิดขึ้นจากฝ่ายประชาชน ชุมชน หรือองค์กรสังคมอื่น ๆ เป็นผลทำให้ไม่สามารถขยายผลไปได้อย่างกว้างขวาง

3. สรุปแนวทางในการประยุกต์การนำแนวคิดของ แมคคินซี มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน

แนวคิดของ แมคคินซี (Mckinsey 7-S) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการบริหาร กลยุทธ์ ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ให้เกิดความคิดทางการบริหาร ที่ถูกต้องและสัมฤทธิ์ผลได้ ดังนั้นข้าพเจ้าจึงคิดที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน ในงานวิจัยฉบับนี้

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	คุณลักษณะของความเป็นเลิศ ในเชิงบริหาร	งานที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรับผิดชอบ
1. โครงสร้าง	- รูปแบบที่เรียบง่ายธรรมดา บุคลากรอำนาจการมีจำนวน จำกัด	- งานบริหารด้านวิชาการ
2. กลยุทธ์	- มีความใกล้ชิดกับลูกค้า - ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง	- งานกิจการนักเรียน - งานด้านความสัมพันธ์ชุมชน
3. คนหรือ บุคลากร	- มีความอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ กิจการ - เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร	- การบริหารงานด้านบุคลากร
4. สไตส์การ บริหาร	- สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด	- งานบริหารทุกระบบงาน
5. ระบบและ วิธีการ	- มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน	- งานด้านอาคารสถานที่ธุรการ และการเงิน
6. คุณค่าร่วม	- ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็น แรงผลักดัน	- งานบริหารทุกระบบงาน
7. ฝีมือ	- เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลา เดียวกัน	- งานบุคลากร - งานด้านวิชาการ

ภาพประกอบ 3 แนวคิดของ แมคคินซี (Mckinsey 7-S) ที่นำประยุกต์ใช้

ในระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยในรูปอนุบาลเอกชน

ลักษณะความสัมพันธ์ที่ได้แสดงไว้ข้างต้นเป็นเพียงความสัมพันธ์หลัก ๆ ที่เปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร

และการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่เชื่อมโยงกัน ดังจะขอ ยกตัวอย่างดังนี้

3.1 โครงสร้างกับการบริหาร

สิ่งที่กิจการด้านธุรกิจกับการบริหารด้านวิชาการนั้นต้องการเหมือนกันก็คือ ปัจจัยสำคัญ ที่สามารถอยู่รอดปลอดภัยและมีความเจริญในทุก ๆ ด้าน อยู่ 3 อย่าง คือ 1) ความสามารถในการ ปฏิบัติงานพื้นฐานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ และ 3) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพราะงานด้าน วิชาการของสถานศึกษาเป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบ ผู้บริหาร โรงเรียนหรือครูใหญ่ต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการในเรื่องหลักสูตรประมวล การสอน ตารางสอน แบบเรียน การจัดชั้นเรียน อุปกรณ์การสอน ปรับปรุงการสอน นิเทศการสอน จัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรและทำการวัดผลการศึกษา

3.2 กลยุทธ์กับงานด้านกิจการนักเรียน และงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน

การบริหารด้านกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน การบริหารกิจการนักเรียนจะเริ่มตั้งแต่ก่อนที่ เด็กจะเข้าเรียน จนกระทั่งเด็กจบออกจากสถานศึกษาไปแล้ว ประกอบด้วยกิจการต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดทำสำมะโนนักเรียน ได้แก่ การสำรวจและประมาณการเกี่ยวกับจำนวน นักเรียนในกลุ่มอายุที่สถานศึกษาจะรับเข้าเรียน โดยทั่วไปจะเป็นการสำรวจและประมาณการจำนวน เด็กที่อยู่รอบบริเวณที่สถานศึกษาตั้งอยู่

2. การรับเด็กเข้าเรียน ได้แก่ การดำเนินการแจ้งและประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการ ดำเนินการรับเด็กเข้าเรียน ซึ่งตามปกติแล้วสถานศึกษาจะแจ้งและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับจำนวน และอายุของเด็กที่สถานศึกษา รับ กระบวนการทดสอบความพร้อมของเด็ก ฯลฯ

3. การแบ่งกลุ่มนักเรียน เมื่อสถานศึกษารับเด็กเข้าเรียนเรียบร้อยแล้ว สถานศึกษาจะ พิจารณาเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มนักเรียน ซึ่งโดยแนวคิดแล้ว สามารถแบ่งกลุ่มนักเรียนได้หลายวิธี เช่น การจัดเด็กเก่งให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เด็กปานกลางอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และเด็กอ่อนหรือเด็ก ที่ยังไม่พร้อมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน วิธีแบ่งกลุ่มอีกลักษณะหนึ่ง ได้แก่ การแบ่งกลุ่มแบบคละ คือ การคละเด็กเก่ง เด็กปานกลาง และเด็กอ่อนอยู่ในกลุ่มเดียวกัน นอกจากนี้ยังอาจพิจารณาถึง ประเด็นของจำนวนเด็กในแต่ละกลุ่ม ฯลฯ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาจะต้องพิจารณาเลือกวิธีแบ่ง ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานศึกษา

4. การรายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียน เป็นการเสนอข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับตัวเด็กทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ

ที่เกี่ยวกับตัวเด็ก เวลาเรียน ความสนใจพิเศษของเด็ก ฯลฯ การรายงานความก้าวหน้าของเด็ก ต่อผู้ปกครอง ช่วยให้ผู้ปกครองได้ทราบถึงปัญหาและจุดอ่อนของเด็ก ทราบถึงปัญหาด้าน พฤติกรรม ลักษณะนิสัย ตลอดจนปัญหาการปรับตัวเข้าสังคมในสถานศึกษา เมื่อผู้ปกครองได้ ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ของเด็กแล้ว การร่วมมือกันแก้ปัญหาระหว่างผู้ปกครองและครู จะ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การรับรู้ถึงความพร้อม ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ตลอดจนพฤติกรรม อันพึงประสงค์ของเด็ก จะช่วยให้ผู้ปกครองสามารถให้การ สนับสนุนและส่งเสริมพัฒนาการของเด็ก ได้อย่างถูกต้อง

5. การรักษาระเบียบวินัยและความประพฤติของนักเรียน ระเบียบวินัยของสถานศึกษา เป็นระเบียบหรือข้อบังคับที่สถานศึกษาวางไว้ เพื่อเป็นแนวทางให้เด็กรู้จักปกครอง ตนเองรู้จัก ควบคุมความประพฤติของตนเอง การรักษาวินัย ช่วยสร้างและรักษาสภาพการณ์อันน่ารื่นรมย์ ของสถานศึกษา การรักษาระเบียบวินัย เป็นการเตรียมตัวเด็กสำหรับการดำเนินชีวิตในอนาคต เป็นการปลูกฝังให้เด็กรู้จักควบคุมตนเอง วิธีการดำเนินการเพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัย มี หลายวิธีการ อาทิเช่น การส่งเสริมจิตใจให้เด็กสนใจในกิจกรรมการเรียนการสอน การสร้างให้ เกิดความรักสถานศึกษาขึ้นในหมู่เด็ก การรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและเด็ก การจัด สิ่งช่วยเหลือที่จะก่อให้เกิดความผิดทางวินัย การใช้หลักการเสริมแรงด้วยการให้รางวัล ฯลฯ

6. การบริการแนะแนว หมายถึง กระบวนการหรือกลวิธีที่จะช่วยให้เด็กรู้จักและเข้าใจ ตนเองและสภาพแวดล้อม จนสามารถช่วยเหลือและพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ เป็น การช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่เด็ก และถึงแม้จะเกิดปัญหาบางประการ เด็กก็จะสามารถ แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และยังเป็น การช่วยให้เด็กสามารถพัฒนาได้อย่างเต็มความสามารถของ ตนเอง กิจกรรมแนะแนว ประกอบด้วย การบริการศึกษาแก่เด็กเป็นรายบุคคล การใช้ แบบทดสอบต่าง ๆ การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทำระเบียบพฤติกรรม การทำสังคม มิติ การศึกษารายกรณี การเยี่ยมบ้าน ฯลฯ

7. การบริการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของนักเรียน สุขภาพมีความสัมพันธ์กับ พัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กเป็นอย่างมาก การส่งเสริมป้องกันสุขภาพและสวัสดิภาพของเด็ก เป็นการช่วยให้เด็กมีพัฒนาการและการเรียนรู้ได้ตามศักยภาพของแต่ละคน เด็กได้เรียนรู้สิ่งแวดล้อม และสุขวิทยา ได้รับประสบการณ์ที่ถูกต้องเหมาะสม ฯลฯ ขอบข่ายในการให้บริการสุขภาพและ สวัสดิภาพประกอบด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่ถูกต้องเหมาะสม การ ตรวจสุขภาพเด็ก การควบคุมโรคติดต่อ การจัดให้มีการปฐมพยาบาลในกรณีที่เกิดป่วยกระทันหัน หรือประสบอุบัติเหตุ การจัดให้มีโครงการสวัสดิภาพของเด็ก ครู และบุคลากรอื่น ๆ ใน สถานศึกษา การจัดให้มีโครงการอาหารกลางวัน ฯลฯ

8. การจัดกิจกรรมนักเรียน เดิมถือเป็นกิจกรรมนอกหลักสูตร เป็นส่วนหนึ่งต่างหากจากหลักสูตรของสถานศึกษา แต่ในปัจจุบันกิจกรรมนักเรียนถูกจัดรวมอยู่ในหลักสูตรของสถานศึกษา เป็นส่วนใหญ่ โดยหมายถึง กิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นด้วยความร่วมมือของครูและเด็กเพื่อสนองความสนใจและความต้องการของเด็ก อันจะเป็นการส่งเสริมการจัดกิจกรรมในแนวการจัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการของเด็กในทุก ๆ ด้านกิจกรรมเด็กประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมส่งเสริมความเป็นผู้นำ โดยการให้เลือกหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าชั้น กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมเกี่ยวกับศาสนาและประเพณี กิจกรรมเกี่ยวกับสังคมและการเข้าสังคม กิจกรรมกีฬา กิจกรรมเกี่ยวกับการริเริ่มริเริ่มและนันทนาการ กิจกรรมการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์หรืองานอดิเรก เป็นต้น

การบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ต้องวิเคราะห์กลยุทธ์ในด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ (Service, Quality, Reliability) เพราะสมัยนี้การศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดอนาคตของชาติ ดังนั้น การศึกษายุคใหม่จึงต้องมีการแข่งขันกันในด้านการเรียนการสอน การดึงดูดให้เด็กมาเรียนในสถานศึกษาของตน นั่นคือสิ่งที่ชุมชนต้องมีความเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาที่เราจะส่งบุตรหลานเข้าไปเรียนนั้นต้องดีจริง

3.3 คนหรือบุคลากร กับงานบริหารด้านบุคลากรของสถานศึกษา

ครูถือเป็นบุคลากรที่สำคัญสำหรับสถานศึกษาที่จะเป็นตัวดึงดูดให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาเรียน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจบุคลากรครูเป็นพิเศษ ต้องมีการเพิ่มเติมความรู้ ความคิด วิสัยทัศน์ให้ก้าวล้ำ เพื่อการันตีว่าเด็กที่เขามาเรียนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความฉลาดในด้านสมอง และมีความฉลาดทางด้านอารมณ์ด้วย

3.4 สไตล์การบริหารกับงานบริหารสถานศึกษาทุกระบบ

ผู้บริหารยุคใหม่ต้องใส่ใจในทุกรายละเอียด ต้องใกล้ชิดในงานทุกด้านไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ให้เป็นที่น่าดึงดูด ให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาเรียน ผู้บริหารสมัยนี้ต้องบริหารให้เป็นระบบ แบ่งงานให้มีหัวหน้างานในแต่ละฝ่าย เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหา และง่ายต่อการควบคุม เพราะถ้ามีการประชุมก็เชิญแต่หัวหน้างานในแต่ละหน่วยมาประชุมก็พอ ผลดีก็คือจะได้บทสรุปที่รวดเร็ว ชัดเจน ไม่ชักช้า

3.5 ระบบและวิธีการกับงานด้านอาคารสถานที่ ธุรการการเงิน

งานธุรการนับเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะงานธุรการเป็นงานบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานไปตามจุดหมายปลายทางที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้ ขอบข่ายของงานธุรการ งานธุรการอาจแบ่งได้เป็น 9 แขนงคือ งานเกี่ยวกับการติดต่อ (สารบรรณ) การเงิน งบประมาณ ควบคุมวัสดุครุภัณฑ์ งานระเบียบ

บัญชี การดูแลอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ การรักษาความปลอดภัยของนักเรียนและงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่ไม่ได้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2536)

ปราโมทย์ ชัยกิจ (2517 : 10) และคนอื่น ๆ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการคลังของโรงเรียนรัฐบาล กล่าวว่า นอกจากการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ครู อาจารย์ นักเรียนและบุคลากรอื่น ๆ แล้ว มีเรื่องที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ต้องการศึกษาคือ การจัดการเรื่องการเงินของโรงเรียนเอง เพราะตามที่ทราบและเห็น ปรากฏว่าครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนเป็นจำนวน ไม่น้อยที่ประสบปัญหายุ่งยากเรื่องนี้ถึงกับได้รับโทษกันอยู่เสมอ เขา กล่าวว่า การเงินของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีมาอย่างน้อย 4 ทางคือ เงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา เงินที่มีผู้บริจาคให้โดยมีวัตถุประสงค์โดยเฉพาะ และงบประมาณแผ่นดิน แบ่งหมวดรายจ่ายเป็น 10 หมวด ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง เงินอุดหนุน และเงินรายจ่ายอื่น

การทำงานอย่างเป็นระบบจะส่งผลดีให้กับหน่วยงาน ระบบการเงินจึงเป็นส่วนสำคัญ การพัฒนาอาคารสถานที่ต้องใช้เงินหรืองบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ถ้าเราวางระบบไม่ดี ก็ส่งผลเสียไปในทุกด้านได้

3.6 คุณค่าโดยรวม กับงานบริหารงานสถานศึกษาทุกระบบ

ระบบของงานสถานศึกษาทุกด้านล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งสำคัญ การบริหารงานโดยอาศัยรายละเอียดปลีกย่อยจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทุกระบบงานควรมีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่าสิ่งไหนดี สิ่งไหนไม่ดี ถ้าเราพัฒนาในด้านงานวิชาการมากเกินไป จะส่งผลถึงงานด้านกิจการนักเรียนหรือไม่ และถ้าเราปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สวยงาม จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยกับการเรียนการสอน จะเพิ่มความสนใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาเรียนในโรงเรียนของเราเพิ่มมากขึ้นหรือเปล่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกันเป็นระบบ ถ้าผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลอย่างทั่วถึงแล้ว สถานศึกษาของท่านก็จะเป็นสถานศึกษาที่ผู้ปกครองไว้วางใจในการส่งบุตรหลานมาเรียนอย่างแน่นอน

3.7 ฝีมือ กับงานด้านบุคลากรและงานด้านวิชาการ

บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนต้องพัฒนาการทำงาน ต้องมีการตรวจสอบประเมินผลว่าสิ่งที่เราทำไปแล้วนั้นดีพอหรือยัง เพราะทุกงานจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรหรือทีมงานที่มีคุณภาพ บางครั้งการเพิ่มเติมความรู้เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ควรหาบุคลากรที่ถนัดในงานนั้น ๆ เข้ามาทำ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และสามารถแก้ปัญหาให้ตรงจุดได้

การบริหารจัดการตามแนวคิดของ แมคคินซี (อำนาจ วัดจินดา. 2550 : Online) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับหน้าที่การบริหารทุกอย่าง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบใดสามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ การบริหารโรงแรม การบริหารธุรกิจขายตรง หรือแม้กระทั่งการบริหารสถานศึกษา เพราะการบริหารจัดการตามแนวคิดของ แมคคินซี รวมหน้าที่หลักทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ และการควบคุม การดำเนินกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่เกิดขึ้น ถ้าปราศจากความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ของสถานศึกษาและปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ได้แก่ วัฒนธรรมรวมขององค์กร โครงสร้างของสถานศึกษา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ของสถานศึกษา และรางวัลของสถานศึกษาที่ได้รับ

วัฒนธรรมขององค์กรในที่นี้ก็คือสถานศึกษา นั่นก็คือระบบของบรรทัดฐาน ค่านิยมทัศนคติ ความเชื่อ ประเพณี ที่ครอบงำพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สำคัญอย่างหนึ่งได้ถ้าสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ถ้าจะกล่าวสรุปก็คือ การบริหารตามแนวคิดแบบใดก็ได้ถ้าสามารถทำให้องค์กรที่เราปฏิบัติงานอยู่สามารถบรรลุผล ซึ่งในที่นี้ข้าพเจ้าขอเลือกแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey 7-S) เข้ามาประยุกต์ในการบริหารสถานศึกษา เพราะข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าการบริหารตามแนวคิดของ แมคคินซี นั้น ครอบคลุมทุกระบบงาน ซึ่งจะสามารถส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการประยุกต์รูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดของ แมคคินซี มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยเอกชน โดยการประยุกต์รูปแบบการบริหารจัดการของ แมคคินซีมาใช้โดยตรงนั้นจากการค้นคว้า พบว่าไม่มี ดังนั้นจึงนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการประยุกต์รูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิด แมคคินซี มาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงานต่าง ๆ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญของงานวิจัยและตัวอย่างงานวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

นิคม หิรัญโรจน์ (2549 : บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน กรณีศึกษาจังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน และเพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานที่ดิน จังหวัดกระบี่ ทุกระดับ และทุกฝ่าย จำนวน 75 คน โดยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้วิธีทางสถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัย 7 S (7 S McKinsey Framework) โดยใช้สถิติ Chi-Square เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูล (Statistic crosstab) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านการปฏิบัติงาน ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหารงาน ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และด้านคุณค่าร่วมหรือการมีส่วนร่วมในองค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดกระบี่ แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน กรณีศึกษา จังหวัดกระบี่ จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วยด้านโครงสร้างองค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและจำนวนผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ด้านกลยุทธ์ต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในบางงาน ด้านระบบการปฏิบัติงานต้องลดขั้นตอนเพื่อให้เกิดความสะดวก และจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีความทันสมัย ด้านรูปแบบการบริหารงานใช้หลักแบบพี่สอนน้อง โดยผู้นายอมรับฟังความคิดเห็น ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่ ต้องพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงานควรมีจำนวนเพียงพอ ด้านคุณค่าร่วมกันในองค์กรจัดให้มีกิจกรรมสันทนาการร่วมกัน และจัดให้มีสวัสดิการบ้านพักแก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

คำวาทิ ผาสันเทียะ (2548 : บทคัดย่อ) การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบ
ประยุกต์

มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัญหาการจัดการความรู้ของบุคลากร เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร รวมทั้งเพื่อพัฒนาการแก้ไขปัญหากระบวนการจัดการความรู้ มีการดำเนินงานสามระยะ ระยะแรกและสุดท้าย ใช้วิจัยเชิงพรรณนา ใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจความแม่นยำ และความตรงของเนื้อหา สํารวจค้นหาปัญหา ประเมินระยะที่สองมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบุคลากร ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เข้ามาดำเนินการ

ผลการศึกษาพบว่า ระยะแรก ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เกิดจากการสื่อสาร จากวัฒนธรรมภายในตัวเองของแต่ละบุคคล ซึ่งใช้แนวทางของรูปแบบวงจรแห่งความเชื่อมโยงเข้ามาช่วยสรุปปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา สิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง การเพิ่มพูนความรู้ในการทำงาน อุปสรรคต่อการเรียนรู้/การแบ่งปันความรู้ ความคิดเห็นการแบ่งปันความรู้ ระดับปานกลาง กลไกในการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับมาก ระยะสุดท้าย มีการเพิ่มพูนความรู้ในการทำงาน ความคิดเห็นการแบ่งปันความรู้ กลไกในการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับมาก อุปสรรคต่อการเรียนรู้/การแบ่งปันความรู้ ระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ก่อนและหลังการดำเนินการ พบว่า ก่อนการดำเนินงานกับหลังการดำเนินงานจัดการความรู้ มีความแตกต่างอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ทั้งสี่กระบวนการ ระยะที่สองมีการพิจารณาแผนกลยุทธ์ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร พิจารณาทบทวนภารกิจหลักของรัฐ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผน ยุทธศาสตร์ เริ่มต้นกระบวนการกำหนดแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ตัวแบบ PEST Analysis สังกะหรณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร วิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งขององค์กร ใช้แนวคิด McKensey's 7-s Model วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจกรรมทรัพยากรและสมรรถนะในการใช้ทรัพยากร สรุปผลของสถานการณ์ที่กำหนดตำแหน่งขององค์กร และแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จากการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง SO Strategies “ภายนอกเอื้อภายในเด่น” กำหนดกลยุทธ์ ที่ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะคือต้องมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ น่าจะมีการจัดตั้งผู้ดูแลการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน และสิ่งที่ยังยืนต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในหลายช่องทางควบคู่กับการดำเนินการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สิ่งที่ควรจะศึกษาต่อคือการเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ในระยะยาวและระยะต่อเนื่อง รวมทั้งต้นทุนหรือผลกระทบเชิงเศรษฐกิจเมื่อมีการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ หรือลดต้นทุนที่จะพัฒนาบุคลากรให้ขึ้นมามีความเชี่ยวชาญเท่าเทียมกับที่เป็นอยู่อย่างไร

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

วีร์เบอร์ (Weber. 2007 : Abstract) กรอบแนวคิดของแมคคินซี “7-S” ฉบับปรับปรุงนี้ ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยนักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ และผู้บริหารที่สนใจทั่วไปให้เข้าใจถึงการเจริญเติบโตและการพัฒนาความสัมพันธ์ต่าง ๆ สู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยนำกรอบ แนวความคิดแมคคินซีเข้ามาใช้ในการบริหารดังนี้ กลยุทธ์ โครงสร้างระบบงาน รูปแบบการบริหารจัดการ บุคลากร ทักษะความสามารถและจิตสำนึกร่วม และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับ ตัวอย่าง ที่ทันสมัยในแต่ละระดับของการวิเคราะห์ บทความนี้ได้ขยายกรอบแนวคิด รวมถึงการพูดคุยเกี่ยวกับตัวเชื่อมต่อต่างๆ ระหว่าง สถานการณ์ภายนอก ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร รูปแบบภายในของ 7S และ แบบมาตรวัดต่างๆ ของความสำเร็จขององค์กร บทความนี้ได้กระตุ้นนักศึกษาเพื่อให้มีการเตรียมความเป็นผู้นำภายในขอบเขตอำนาจของตน (เช่น เพื่อให้เข้าใจและส่งเสริมกลยุทธ์ระดับองค์กรในหน่วยงาน หน้าที่ หรือภูมิศาสตร์นั้นๆ) เพื่อแก้ไขลักษณะการจืดจางตำแหน่งที่ไม่ถูกต้องขององค์กร และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยนำไปสู่เป้าหมายระดับสูงของ องค์กร เพื่อยืนยันถึงจิตสำนึกร่วม และส่งเสริมการทำงานโดยรวมบรรลุผลสำเร็จ

ชอร์ยูน (Shawyun. 2007 : Abstract) ด้วยมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ ซึ่งอนุมัติโดยรัฐบาลในเดือนตุลาคม ปี ค.ศ. 2004 หลังพระราชบัญญัติการศึกษาปี ค.ศ. 1999

ในจำนวนทั้งหมด พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานได้ก้าวหน้ามากขึ้น แต่วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำอะไรหรือทำอย่างไรนั้น ยังไม่ชัดเจน เหมือนกับวิธีการที่ยากลำบากในการดำเนินการที่ยังไม่ได้กำหนดขึ้น งานวิจัยฉบับนี้มุ่งที่การพัฒนาแนวคิดที่ครอบคลุม ทั้งรูปแบบด้านกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถาบันและวิธีการสู่ความสำเร็จของสถาบันการศึกษา (ความเข้าใจอย่างแท้จริงสำหรับสถาบัน เพื่อดำเนินการให้ประสบความสำเร็จและเข้าใจสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบันของตน) และกระจายแนวคิดวิธีการเหล่านี้จากสถาบัน (องค์กร) ผู้ระดับบุคคล อย่างสมดุล มีคำอธิบายพื้นฐานของผลลัพธ์หลัก คือ การให้ นักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษานี้ให้ความสำคัญที่ข้อจำกัดหลัก ๆ คือ ความเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์ และมีจิตสำนึกร่วม เป็นสิ่งสำคัญมากของการจัดตั้งองค์กร

ตามวิธีการที่ให้การเรียนรู้เป็นจุดศูนย์กลางและนักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง เป็นผลลัพธ์หรือเป็นปัญหาหลัก สมมุติฐานที่ใช้ในรายงานคือ วิธีโครงสร้างกว้างปลาของ อิชิกาวา (Ishikawa) เพื่อหา สาเหตุผลกระทบที่เกิดขึ้นสองทางของปัญหา ในการบรรลุการให้นักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง โดยมีจุดมุ่งหมายที่การเสนอกกลยุทธ์และวิธีการกระจายหลากหลายในการประยุกต์ใช้ตามแบบ 7-S เพื่อเติมเต็มและบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่มีนักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง โดยมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์และจิตสำนึกร่วมของสถาบัน ให้เป็นเหมือนแกนหลัก หรือ เส้นเลือดใหญ่ ของสถาบันการศึกษา ที่หล่อเลี้ยงชีวิต (สถาบัน) ไหลผ่านไปตามทิศทางทางกลยุทธ์เดียวกัน เพื่อนำไปสู่เส้นทางเส้นเดียวที่มีเป้าหมายในการจัดการคุณภาพ และมุ่งสู่การมีนักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง สำหรับองค์ประกอบอื่น ๆ ของระบบ กลยุทธ์ ทักษะ โครงสร้าง และรูปแบบ (ทั้งหมดนี้) เป็นเส้นเลือดสายรอง ถ้าเราบริหารจัดการรวมเข้าด้วยกันและสร้างสมดุลร่วมกัน ป้อนเข้าไปสู่เส้นเลือดใหญ่ของความเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์และจิตสำนึกร่วมของสถาบัน และนำไปสู่ทางออกและบรรลุจุดมุ่งหมายในการมีนักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง โดยมุ่งไปที่ระบบที่หลากหลาย ที่นำมาใช้ก่อนหน้านี้ McKinsey 7 “S” เป็นแนวความคิดที่ได้รับการยอมรับอย่าง กว้างขวางทั้งในด้านการนำไปใช้และวิเคราะห์โครงการโดยทั่วไป กำหนดให้ ทักษะ บุคลากร ระบบ โครงสร้าง กลยุทธ์ รูปแบบทั้งหมด จัดอยู่ในแนวเดียวกันที่มุ่งสู่ จิตสำนึกร่วมขององค์กร องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเหล่านี้ ถูกตีความให้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร การใช้แนวความคิดแบบ 7-S เสมือนเป็นสินทรัพย์ที่เกี่ยวกับการแข่งขันขององค์กร สิ่งนี้จะเน้นย้ำด้านกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แต่ด้วยความจำเป็นและประกอบกับมาตรวัดผลการดำเนินงาน ต่างๆ แนวความคิดแบบ 7-S ถูกใช้ในการกำหนดกลไกของ “(ต้องทำ) อะไร หรือ (ต้องทำ) อย่างไร” ซึ่งเป็นความจำเป็นสำหรับและเพื่อนำไปสู่ การบรรลุมาตรฐานที่มีนักศึกษาจุดศูนย์กลางและการเรียนรู้เป็นจุดศูนย์กลาง 7-S จะถูกพัฒนาและจัดวางให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับกลไกทางด้านสาเหตุผลกระทบ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา