



บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร
ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร เป็นแนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจ
ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2529 :
39) กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและกำหนดไว้มากมาย
ที่สำคัญและจะนำมาวิเคราะห์ได้แก่ กระบวนการที่กำหนดโดย Fayol, Sears, Gulick
Gregg และ สมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน Kimbrough
และ Nunnery, 1988 :273) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 1

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 แสดงขั้นตอนของกระบวนการบริหารจำแนกตามผู้กำหนด

ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร	ผู้กำหนด				สมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา
	Gulick	Sears	Fayol	Gregg	
การวางแผน	/	/	/	/	/
การจัดองค์การ	/	/	/	/	
การบริหารงานบุคคล	/	/			
การอำนวยความสะดวก	/				
การประสานงาน	/	/	/	/	/
การรายงาน	/				
การงบประมาณ	/				
การบังคับบัญชา			/		
การควบคุมงาน		/	/		
การจัดสรรทรัพยากร					/
การให้แรงจูงใจ					/
การตัดสินใจ				/	
การติดต่อสื่อสาร				/	
การใช้สิทธิพลหรือการจูงใจ				/	
การประเมินผล				/	/

จากตารางจะเห็นได้ว่า ขั้นตอนของกระบวนการบริหารของ Gulick ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ เป็นกระบวนการที่มีความสมบูรณ์ โดยได้ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญตั้งแต่ขั้นวางแผน ไปจนถึงการรายงานผล และได้ครอบคลุมการบริหารในเรื่องที่สำคัญ ทั้งในเรื่องโครงสร้าง คน และงบประมาณ สำหรับขั้นตอนที่บุคคลหรือองค์กรอื่นกำหนดโดยใช้ชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น การบังคับบัญชา การควบคุมงาน การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น จะมีอยู่แล้วในขั้นตอนการบริหารของ Gulick

สำหรับการตัดสินใจ ถ้าเป็นการกำหนดระดับการตัดสินใจก็ต้องดำเนินการอยู่
แล้วในขั้นตอนการจ้องคักการ ส่วนการตัดสินใจในเชิงปฏิบัติก็ต้องสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอน
ของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวินิจฉัยสั่งการ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า กระบวนการ
บริหารของ Gulick เป็นกระบวนการที่สมบูรณ์ที่สุด และได้มีงานวิจัยจำนวนมากใช้
กระบวนการบริหารของ Gulick เป็นกรอบในการวิจัย นอกจากนี้ในการเขียนตำรา
การบริหาร กระบวนการบริหารของ Gulick มักจะถูกอ้างถึงเสมอถึงที่ ภิญญ สาทร
(2526 : 208) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารของ Gulick เป็นกระบวนการที่ได้รับการ
ยกย่องมากที่สุด ศึกษาคณะดั่งกล่าวประกอบด้วยความสัมพันธ์กับขั้นตอนการบริหารงาน
ที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ ผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการบริหารของ Gulick เป็นกรอบในการวิจัย
ครั้งนี้

การวางแผน (Planning)

มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้มากมาย แต่โดยสรุปการวางแผนจะ
เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ 2 ประการ คือการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้
บรรลุวัตถุประสงค์ (แอดคอฟ อ้างในสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524 : 20) สำหรับการ
วางแผนในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ตามความหมายของกูลิคกล่าวคือ

การวางแผน หมายถึง การวางแผนเค้าโครงเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำ และวิธีการ
ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Gulick 1973 : 13)

สำหรับการวางแผนด้านการศึกษาในปัจจุบัน จะมีแผนระยะยาวซึ่งได้แก่
แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการ

การวางแผนพัฒนาการศึกษาส่วนใหญ่จะจัดทำใน 3 ลักษณะ คือ แผนพัฒนาการ
ศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติ จัด
ทำในช่วงระยะ 5 ปี แจกแจงรายละเอียดตามแผนสาม และแผนรายปีทั้ง 5 ปี ในรูปแบบ
งานและโครงการต่าง ๆ โดยเชื่อว่าหาผลปฏิบัติจัดทำสิ่งทีระบุไว้ตามเป้าหมาย การทำงาน
ในแผนงานต่าง ๆ แล้ว จะบรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้ด้วยแผนซึ่งกำหนด
ไว้ นี้ จะกลายเป็นกรอบกำกับการดำเนินงานในแต่ละช่วงปีของแผนพัฒนา

แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี คือ เค้าโครงของสิ่งที่ประสงค์จะทำ จะดำเนินการ และได้เสนอขึ้นมาเพื่อการศึกษาและเพื่อการจัดสรรทรัพยากร หรือขออนุมัติงบประมาณสำหรับการปฏิบัติในช่วงปีงบประมาณนั้น โดยปกติแล้วแผนดังกล่าวจะถูกกำกับโดยสิ่งที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี โดยเฉพาะรายละเอียดเฉพาะปีนั้นจะเป็นส่วนสำคัญที่กำกับในการพิจารณากำหนด หรือปรับปรุงสิ่งที่ต้องบรรจุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี เพื่อเสนอของบประมาณ แผนนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่าเป็นแผนเพื่อของบประมาณ เป็นแผนซึ่งแสดงเจตจำนงถึงงานที่พึงประสงค์จะปฏิบัติจัดทำในรณปีงบประมาณนั้น ๆ

แผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อแผนพัฒนาประจำปีผ่าน การพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามระบบการงบประมาณ และตามวงจรงบประมาณแล้ว ต่อไปจะเป็นการวางแผนปฏิบัติการ เพื่อลงมือทำงานตามงบประมาณ หรือทรัพยากรที่ได้รับการอนุมัติ ส่วนนี้จะเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากได้รับอนุมัติเป็นการถูกต้อง และมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนแล้ว (อุทัย บุญประเสริฐ 2531 : 40-41)

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของแผน ดังเช่นที่แอคคอฟ (อ้างในสุโขทัยธรรมาธิราช 2524 : 20) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนว่าประกอบด้วย

1. จุดหมาย (Ends) คือการระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และจุดมุ่งหมายหลัก (Goal)
2. วิธีการ (Means) คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการและวิธีปฏิบัติซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย

สำหรับวัตถุประสงค์ มีผู้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้หลายท่าน พอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (สพช. 2526 : 74, สุรพงษ์ ปนาทกุล 2526 : 57) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ มีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ควรเขียนให้สั้นเข้าใจง่าย และจัดลำดับก่อนหลังตามความสำคัญของปัญหา
2. ระบุงานที่จะต้องทำและการกระทำ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานอย่างเด่นชัด
3. กำหนดจุดเน้นให้ชัดเจนในรูปของกลุ่มเป้าหมาย หรือพื้นที่เฉพาะ
4. กำหนดเป็นจำนวน หรือปริมาณที่วัดได้
5. กำหนดวัน เวลา หรือช่วงเวลาที่จะสามารถทำงานให้เสร็จ
6. มีข้อความที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหาที่กล่าวไว้แต่ต้น
7. มีความเป็นไปได้ที่จะทำงานได้สำเร็จ
8. ต้องไม่ขัดกับกฎ ระเบียบ และประเพณีท้องถิ่น
9. ต้องคำนึงถึงข้อจำกัด และอุปสรรคต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบ
10. การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้เป็นการยอมรับ และมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อให้มีความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน
11. องค์กร หรือหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบ และเป็นเจ้าของแผนจะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ จะต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ให้ได้อย่างมีอิสระเพียงแต่กำหนดไว้เท่านั้น (สปช. 2526 : 75)

ข. การกำหนดนโยบาย

"นโยบาย" มีไว้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน แต่พอสรุปได้ว่านโยบาย หมายถึง ข้อความที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร (ชงชัย สันติวงษ์ 2523 : 158, สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 87, สปช. 2527 : 19)

ในการกำหนดนโยบาย อาจพิจารณาได้เป็น 2 กรณี คือ การกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ กับการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์แก่การบริหาร (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 88) สำหรับการกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ อาจแยกพิจารณาได้ ดังนี้

ก. นโยบายหลัก หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยึดถือวัตถุประสงค์หลักเป็นสำคัญ

ข. นโยบายเฉพาะเรื่อง หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะหน้า เป็นกรณีพิเศษ หรือมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรีบเร่งแก้ไขให้ทันเวลาที่

ส่วนการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์ในการบริหารนั้น ต้องอาศัยความรอบรู้ ประสบการณ์ และศิลปะในการบริหารเป็นอย่างมาก เพราะไม่สู้จะมีหลักการ และกฎเกณฑ์แน่นอน นอกจากจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการกำหนดนโยบายแล้ว จะต้องคำนึงถึง ค่านิยมของสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี และสภาพแวดล้อมด้วย

จะเห็นได้ว่าในการกำหนดนโยบายนั้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายตาม วัตถุประสงค์ หรือกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์แก่การบริหาร ก็จะต้องยึดวัตถุประสงค์ เป็นหลัก ทั้งสองกรณี สำหรับหลักในการกำหนดนโยบายนั้น ชงชัย สันติวงษ์ (2523 : 163) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายจำเป็นต้องอาศัยความรอบรู้ และความชำนาญรวมทั้ง ประสบการณ์จากการทำงานด้านต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ดี อาจสรุปเป็นหลักทั่วไป อย่าง กว้าง ๆ ได้ดังนี้

1. นโยบายจะต้องอยู่บนพื้นฐานหลักข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของ

2. นโยบายย่อย จะต้องสนับสนุนนโยบายใหญ่เสมอ

3. นโยบายต่าง ๆ จะต้องประสานและเข้ากันได้เป็นอย่างดี

4. นโยบายจะต้องชัดเจนเป็นที่เข้าใจได้ง่ายและควรจะเขียนขึ้นเป็นลาย

ลักษณ์อักษร

5. นโยบายจะต้องมีความแน่นอน และคล่องตัวไปตามสมควร

6. นโยบายที่จัดทำขึ้น จะต้องเหมาะสมและรัดกุมมากที่สุด

การกำหนดนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ จะใช้หลักการเช่นเดียวกัน แต่อาจ มีข้อแตกต่างในส่วนที่เป็นรายละเอียดซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจต้องนำหลักการไปประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน และในการกำหนดนโยบายนั้น มีขั้นตอนการดำเนินงาน หลายขั้นตอนด้วยกัน ในที่นี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการกำหนดนโยบายของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ขั้นตอนนี้เป็นการทำงาน เข้าใจว่า อะไรเป็นปัญหาของโรงเรียน ซึ่งกระทำได้โดยพิจารณาจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น สภาพการ เกณฑ์เด็กเข้าเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน จำนวนบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ นโยบายการจัดการศึกษาระดับก่อน ประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับชาติ จังหวัด และกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น

2. วิเคราะห์ปัญหา จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน โดยมีหลักฐาน และข้อมูลสนับสนุน

3. วิเคราะห์ทางเลือก เพื่อให้ทราบว่า ปัญหาและความต้องการนั้น จะมีทางเลือกเพื่อแก้ไขได้โดยวิธีใดบ้าง โดยพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ประกอบ เช่น ความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ ความรีบด่วนของปัญหา นโยบายของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป ความเป็นไปได้ในทางการปฏิบัติ เป็นต้น

4. กำหนดนโยบายหลังจากทราบปัญหา และกำหนดวิธีการแก้ไขได้แล้วจึงนำข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายของโรงเรียนต่อไป ในการกำหนดนโยบายมีขั้นตอน ดังนี้

4.1 ร่างนโยบาย

4.2 พิจารณาปรับปรุงซึ่งต้องคำนึงถึงความต้องการของสภาพโรงเรียน ความเป็นไปได้และถูกต้อง

5. เสนอผู้บริหารโรงเรียนเพื่ออนุมัติ

6. นำนโยบายไปใช้

7. ประเมินผลการใช้นโยบาย เป็นการค้นหาว่าโรงเรียนต่าง ๆ ที่ปฏิบัติไปแล้วนั้น ใดสอดคล้องคล่องกับนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร เพื่อนำผลไปใช้ในการกำหนดนโยบายในโอกาสต่อไป (สพช. 2529 : 10)

การกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานจะต้องมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ หรือตั้งจุดหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นไว้แล้ว จึงกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ค. การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน

แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานไปแล้วก็ตาม แต่นโยบายยังไม่สามารถให้รายละเอียดที่เพียงพอในการปฏิบัติได้ จึงต้องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน หรือแนวปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติที่ไหน ปฏิบัติเมื่อใด และใครเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้น การกำหนดวิธีปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องระบุดังลำดับขั้นตอนของการทำงานที่บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องอยู่ และจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สุรพงษ์ ปนาคกุล 2526 : 102)

สำหรับหลักในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานหรือแนวปฏิบัติงาน นั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 90 - 91) ได้ให้ข้อควรพิจารณาไว้ดังนี้

1. ควรกำหนดให้มีการ เสนอรายงานและการพร้อมที่จะให้ตรวจสอบทุกขั้นตอนของแนวปฏิบัติ
2. ระบุหน้าที่การงานแต่ละประเภทไว้ชัดเจน เพื่อป้องกันความขัดแย้ง และการทำงานซ้ำซ้อนกัน
3. แต่ละลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน จะต้องคำนึงถึงกำลังคน วัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ อันจำเป็นที่จะช่วยให้งานดำเนินไปโดยดี มีประสิทธิภาพ
4. ข้อกำหนดในแนวปฏิบัติงาน จะต้องให้มีการประสานสอดคล้องกับหลักของการควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวกับการจัดระบบการรายงาน และการลงระเบียบที่ดี
5. แนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้น จะต้องสัมพันธ์กับงานหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้องและที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบาย

ข้อพึงสังเกตอีกประการหนึ่งในการกำหนดแนวปฏิบัติของงานฝ่ายบริหารก็คือ ศึกษาพิจารณาจากนโยบาย การจัดโครงสร้างขององค์การ ทางเดินของงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญที่ช่วยให้การกำหนดแนวปฏิบัติงานได้ผลดี และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดองค์การ (Organizing)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า การจัดองค์การหมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยที่จะต้องประสานการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ก. การกำหนดโครงสร้างการบริหาร

การกำหนดหรือการจัดโครงสร้างการบริหารจัดขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ โครงสร้างการบริหารจะช่วยให้เกิดการประสานงาน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (นิพนธ์ กินาวงศ์ 2526 : 61) นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอีกด้วย

ประเภทของโครงสร้างการบริหาร ที่นิยมใช้กันในการบริหารแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ โครงสร้างแบบงานหลัก โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง และโครงสร้างแบบคณะกรรมการ (กิตติมา ประทีปคิลิก 2529 : 35)

โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Structure) เป็นโครงสร้างที่มีสายงานการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว เป็นรูปแบบโครงสร้างที่ง่ายที่สุด มองเห็นสายงานการบังคับบัญชาได้ชัดเจนนี่ โครงสร้างแบบงานหลักอาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff) เป็นโครงสร้างที่มีลักษณะพื้นฐานคล้ายกับโครงสร้างแบบงานหลัก ในโครงสร้างแบบนี้ คำว่าที่ปรึกษา (Staff) คือบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษเข้ามาให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร เช่น ในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่อาจมีคณะกรรมการที่ปรึกษา เช่น สมาคมศิษย์เก่า สมาคมครูผู้ปกครองของนักเรียน สภาอาจารย์เข้ามาช่วยเหลือแนะนำในการบริหารงาน เป็นต้น (นิพนธ์ กิณาวงศ์ 2526 : 61 - 62)

โครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่าง (Functionalized Structure) โครงสร้างแบบนี้เป็นแบบที่จัดขึ้นโดยมีการแบ่งส่วนขององค์การออกตามประเภทงาน หรือตามหน้าที่การงานที่ปฏิบัติจัดทำอยู่ โดยมอบอำนาจหน้าที่และหน่วยงานเฉพาะไปเสร็จเด็ดขาด มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งต่างจากโครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาได้แยกออกไปต่างหาก และให้คำปรึกษาแนะนำแต่ละหน่วยงาน และมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกันกับที่ปรึกษาหน่วยงานหลัก หน่วยงานเฉพาะแต่ละหน่วยมีผู้เชี่ยวชาญ

โครงสร้างแบบคณะกรรมการ (Committee Organization Structure) การจัดโครงสร้างแบบนี้ได้ดัดแปลงมาจากโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติมขึ้นมา ซึ่งคณะกรรมการนี้ คือกลุ่มของบุคคลคณะหนึ่งที่องค์การได้ทำการแต่งตั้งขึ้นเป็นคณะกรรมการทำหน้าที่พิจารณาปัญหาต่าง ๆ ขององค์การทำหน้าที่ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาแก่ฝ่ายจัดการแทนผู้เชี่ยวชาญ อาจจัดตั้งคณะกรรมการในหน่วยงานหลัก หรือหน่วยงานที่ปรึกษาได้ โดยปกติทั่ว ๆ ไป คณะกรรมการมักประกอบด้วยคนประมาณ 6 คน (กิตติมา ประทีปคิลิก 2529 : 40 - 41)

โครงสร้างแต่ละแบบต่างก็มีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกัน การจะจัดโครงสร้างแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น ลักษณะงาน วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นต้น

กระบวนการจัดโครงสร้างการบริหาร มีกระบวนการสำคัญหลายประการที่จะทำให้โครงสร้างขององค์การเหมาะสมกับการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (นิพนธ์ กินาวงศ์ 2526 : 58) กระบวนการที่สำคัญมีดังนี้

1. การแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงาน (Identification of work, grouping of work and designing of jobs) ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบ แบ่งแยกสายงานเพื่อจัดโครงสร้างทางการบริหาร มีหลักการที่ควรพิจารณาว่างานที่เหมือนกันควรรวมอยู่ด้วยกัน การจำแนกประเภทของงานแต่ละประเภทเป็นไปตามหลักการแบ่งการทำงาน (division of work) เมื่อมีปริมาณงานมากก็แบ่งแยกย่อยต่อไปเรื่อย ๆ

2. การระบุขอบเขตของงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Job description and delegation of authority) การระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานทำให้ทราบว่างานแต่ละประเภทเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตปริมาณงานมากน้อยเพียงไร กระบวนการขั้นนี้ ทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งตามสายงานได้ ต่อจากนั้นผู้บริหารก็ดำเนินการมอบหมายงาน (delegation) การมอบหมายงานย่อมประกอบด้วย การกำหนดความรับผิดชอบ (responsibility) เกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกับมอบหมายอำนาจหน้าที่ (authority) เพื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุ

3. การจัดวางความสัมพันธ์ของสายงาน (Establishment of relationship) เพื่อให้ งานในส่วนต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี จึงต้องมีการจัดวางความสัมพันธ์ในองค์การเพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร ใครจะประสานงานกับใครบ้าง เป็นหลักการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of command)

ข. การกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดองค์การ คือ หลังจากทีรวบรวมงานทั้งหมด และจำแนกงานเข้าเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะ

งานที่เหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกันแล้วจึงกำหนดหน่วยงานย่อยภายในตามลักษณะและประเภทของงานตามที่จำแนกไว้หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการกำหนดตำแหน่งซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ตลอดจนค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเพื่อสรรหาบุคคลปฏิบัติต่อไป

ค. การสื่อสาร

การจัดโครงสร้างขององค์การ จำเป็นจะต้องจัดช่องทางทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การไว้ด้วย เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร และใครจะต้องประสานงานกับใคร ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 66) ได้กล่าวถึงช่องทางของการติดต่อสื่อสารในทางบริหารไว้ ดังนี้

1. The Downward Flow เป็นการสื่อสารจากผู้อยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามสายงานบังคับบัญชา หรือเรียกว่า from the top down จะออกมาในรูปของคำสั่ง แจกนโยบาย มอบวิธีปฏิบัติงาน อำนาจการ คำตักเตือน

2. The Upward Flow เป็นการสื่อสารจากระดับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าเสนอไปตามสายงาน ขึ้นถึงผู้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า from the bottom up จะออกมาในรูปของความเห็น รายงาน คำร้องทุกข์ ข่าวนิส และวิธีทำการส่งข่าวสารเป็นรูป ส่งตัวแทน หรือคณะกรรมการไปเจรจา

3. Horizontal Interchange เป็นการสื่อสารของผู้อยู่ในระดับเดียวกัน ช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานใกล้ชิดขึ้น มีการแบ่งส่วนความรับผิดชอบกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมากออกมาในรูปการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนา และในรูปการพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ

4. Formal Communication กระบวนการทางการบริหารการศึกษาที่สำคัญสำหรับผู้บริหารอีกประการหนึ่งคือ การจัดระบบสื่อสารขึ้นภายในหน่วยงานอย่างเป็นทางการที่ถูกต้อง การจัดการสื่อสารเป็นทางการจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่จะให้คนอื่นทำ จะคงให้ข่าวสารและความคิดที่ออกมาได้ทราบกันทั่วถึงทั้ง 3 แบบ คือ ระดับสูงลงมา ระดับต่ำขึ้นไป และระดับเดียวกัน จะต้องพยายามให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องนั้นพร้อมที่จะเป็นผู้รับฟัง และส่งข่าวสารให้ผู้อื่นทราบได้ถูกต้อง

การจัดองค์การเป็นการเชื่อมวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ ระหว่างหน้าที่การงานกับบุคคล การควบคุม บังคับบัญชาตามลักษณะของการปฏิบัติงาน และการรวบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ เพื่อสะดวกในการควบคุมบังคับบัญชาซึ่งจะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานและเพื่อใ้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การบริหารงานบุคคล (Staffing)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการคนบุคลากรทั้งหมดตั้งแต่การรับคนเข้าทำงาน การพัฒนา และการดำรงสภาพการทำงานให้เป็นที่พึงพอใจ

จากความหมายดังกล่าวจึงพอสรุปขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดดังกล่าวไว้ว่าครอบคลุมถึง

- ก. การสรรหาบุคลากร
- ข. การพัฒนาบุคลากร
- ค. การบำรุงรักษาบุคลากร

ก. การสรรหาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 63) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงาน การสรรหาจะต้องเตรียมการและกระทำการอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้ประสงค์จะสมัครงานได้ทราบทั่วถึง และได้ข้อมูลโดยละเอียดเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ

การสรรหาบุคลากรในระดัโรงเรียน มิได้จัดทำในเรื่องการคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคล เข้าไปปฏิบัติงานเนื่องจากชั้นตอนนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ หรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น กระบวนการในการสรรหาบุคลากรในระดัโรงเรียนจึงประกอบด้วย

1. การวางแผนบุคลากร หมายถึง การเตรียมคาดคะเนความต้องการกำลังคนในองค์การเป็นการล่วงหน้า และรวมถึงการพัฒนากำลังคน และใช้กำลังคนที่มีอยู่ในองค์การให้ใ้ประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการศึกษาวิจัยกำลังคน เพื่อวางแผนมาตรการอันจะเป็นการจูงใจใ้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงาน ไปโดยมีประสิทธิภาพดียิ่ง ขึ้น

2. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนต่อจากการคัดเลือก และบรรจุ แต่งตั้งบุคคลมาแล้ว หน่วยงานต้องจัดให้บุคคลที่ไ้คนั้นเข้าปฏิบัติงานตามความเหมาะสม โดยมีขั้นตอนในการจัด ดังนี้

2.1 พิจารณาแผนงานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่างงานไ้โดยยังขาดบุคลากร อยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายคนให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของงาน ว่างงานไ้ควรจะทำก่อน หลัง

2.2 พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ไ้รับการจัดสรร ว่ามีความรู้ ความถนัด หรือประสบการณ์ในคนไ้อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

2.3 มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบใน การทำงานให้แกบุคลากร ตามความเหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควร จะแจ้งให้บุคลากรที่ไ้รับมอบหมายงานทราบ คือ ผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการทั้งในคน ปริมาณและคุณภาพของงาน

2.4 ขั้นปฐมนิเทศ สำหรับการปฐมนิเทศกับการมอบหมายงาน อาจสลับ ขั้นตอนกันไ้ กล่าวคือ อาจจะทำการปฐมนิเทศก่อนแล้วจึงมอบหมายงาน หรือมอบหมาย งานแล้วจึงทำการปฐมนิเทศไ้ ในขั้นตอนนี้เป็นการชี้แจงให้บุคลากรที่ไ้รับมาใหม่ไ้ ทราบถึงบทบาทหน้าที่ การงานที่ตนจะต้องรับผิดชอบ และประการสำคัญ คือ โรงเรียน ต้องการ หรือคาดหวังอะไรจากบุคลากรใหม่บ้าง

ข. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลของหน่วยงานไ้มีความ สามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ หรืองานที่ปฏิบัติ หรือไ้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งใน การพัฒนาบุคลากรนั้น ปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคคลไ้มีความ สามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติประการหนึ่ง และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติ งานให้สูงขึ้น เพื่อจะไ้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกประการหนึ่ง และใน การพัฒนาบุคคลนี้ อาจจะทำเป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ หรือพัฒนาอย่างไ้อย่าง หนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างก็ไ้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัญหา หรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคล ในหน่วยงานนั้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531 : 153)

วิธีการในการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่สำคัญมีดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมดำเนินการกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้เป็นจำนวนมาก และเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่วิธีหนึ่ง แต่การฝึกอบรมจะมีข้อจำกัดอยู่เช่นกัน กล่าวคือ การฝึกอบรมจะใช้เวลาเฉพาะการพัฒนาบุคคล เป็นกลุ่ม หรือเป็นจำนวนมากพอสมควร ถ้ามีบุคคลจำนวนน้อย ๆ แล้ว จะใช้การฝึกอบรมไม่ได้ จึงต้องหาวิธีการอื่น ๆ มาใช้ให้เหมาะสม
2. การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรมหรือปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรไปศึกษาต่อ ส่งไปฝึกอบรม หรือปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคลากรไปพัฒนาออกหน่วยงาน แต่ดาพิจารณาในแง่ประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมหรือปฏิบัติงาน หน่วยงานควรพิจารณาส่งบุคคลไปเฉพาะหลักสูตรที่จำเป็นและมีประโยชน์แก่หน่วยงานจริง ๆ
3. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญ หรือความเข้าใจ จากการปฏิบัติงานนั่นเอง เช่น การแนะนำชี้แจง ประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเอง การมอบหมายให้ร่วมประชุมหรือสัมมนา การมอบหมายให้เป็นวิทยากร หรือเขียนบทความหรือเอกสาร การหมุนเวียนงานหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น
4. การพัฒนาด้วยตนเอง ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การปฏิบัติงาน เป็นต้น
5. การพัฒนาทีมงาน หรือการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้มีการพัฒนาบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในลักษณะของการพัฒนาทั้งทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกัน กรณีนี้จะเป็นการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ ในปัจจุบันได้มีการมุ่งเน้นกันมาก เช่น พัฒนาบุคคลโดยระบบคิวิซีซี การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ค. การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากร Davie (อ้างใน มงคล มีสมภพ 2529 : 21) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นการสร้างความพึงพอใจ หรือการสร้างขวัญที่ค้ำให้แก่มุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในหน่วยงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่น และศรัทธาในหน่วยงานนั้น ๆ แล้ว หน่วยงานนั้นย่อมจะได้รับประโยชน์ และประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้ในที่สุด

การที่บุคคลในองค์การจะเกิดความพึงพอใจต่อหน่วยงานใดนั้น อาจจะต้องมีสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ภิญโญ สาร (2517 : 212 - 213) ได้กล่าวว่า จะของอาศัยสิ่งจูงใจดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ ซึ่งถ้าผู้ให้ใคร่สรรเสริญความดี ความชอบประกอบแล้ว จะช่วยให้ผู้รับมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะทำงานในองค์การหรือหน่วยงานยิ่งขึ้น ถ้าหากเป็นกรณีผู้รับหลาย ๆ คน ใ้รับสิ่งจูงใจนี้ไม่เท่ากัน ผู้บริหารจะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบโดยทั่วกัน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดี มีเกียรติยศ มีอำนาจมากขึ้น มีโอกาสได้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจในลักษณะนี้จะใ้ประโยชน์มากสำหรับคนที่อยู่ในสภาพที่อึดอัดทางวัตถุ โดยใ้เกียรติหรือตำแหน่งงานแทน แทนที่จะใ้เงินหรือสิ่งของ เว้นแต่เงินหรือสิ่งของจะมีปริมาณมากจริง ๆ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ใ้ที่นั่งทำงานที่ดี มีห้องทำงานส่วนตัว ถ้าเป็นหัวหน้าก็มีโต๊ะทำงานที่มีขนาดใหญ่กว่าบุคคลอื่น ๆ มีพัสดุส่วนตัวเฉพาะตำแหน่ง มีเสมียนพิมพ์ดีดมีอำนาจใ้คน หรือสั่งรถโรงเรียนใ้ และการใ้สวัสดิการ เป็นต้น

ในด้านการจัดสวัสดิการใ้แก่บุคลากร ควรคำนึงถึงประโยชน์ที่บุคลากรจะใ้กับหน่วยงานด้วย นั่นคือ ค่าใ้จ่ายในการจัดสวัสดิการควรจะคุ้มกับประโยชน์ที่บุคคลใ้กับหน่วยงาน มีหลักใหญ่ 5 ประการ คือ

1. จัดใ้สนองความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง
2. จัดใ้สนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่

3. การจัดต้องมีขอบ เขตกว้างขวางที่ทุกคนมีสิทธิ และโอกาส ได้รับผลจาก ประโยชน์เกื้อกูลนั้น

4. ควรมีแบบอย่างอันเดียวกันแก่ทุกคน และให้เสมอภาคกัน

5. ควรคำนวณต้นทุนของบริการที่ให้แก่บุคลากรใ้ถูกต้อง เพื่อควบคุมและ ติดตามผลว่าคุ้มค่าหรือไม่ (เสนาะ ทิเยาว์ 2516 : 392)

การอำนวยการ (Directing)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการไว้ว่า การ อำนวยการ หมายถึง การตัดสินใจ และสั่งการหรือให้คำแนะนำทั้งในเรื่องทั่วไป และ เฉพาะเรื่อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและทำหน้าที่ผู้นำขององค์การ

ก. การตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นอันคัมภรแรกของผู้บริหาร เพราะการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จะให้ใครมาซึ่ง ความต้องการขององค์การและของสมาชิก Griffiths (อ้างใน เจริญผล สุวรรณโชติ 2519 : 75-77) เสนอแนะว่า กระบวนการตัดสินใจควรมีขั้นตอน คือ

1. ศึกษาควำปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้น
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น ๆ
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือก หรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาคือที่ดีที่สุด
6. ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่คิดว่าโดย
 - ก) วางโปรแกรมแก้ปัญหาคือ
 - ข) ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรมนั้น ๆ
 - ค) ประเมินผลที่ได้และกระบวนการที่ทำไป

ระดับของการตัดสินใจ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 87-88) กล่าวว่า ในวงการบริหาร ถ้าพิจารณาแล้วจะมีระดับของการตัดสินใจสั่งการ 3 ระดับ คือ

1. ระเบียบสูง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอื่นเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลิก เล่มหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหาร หรือคณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจ

2. ระเบียบกลาง ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และ วัตถุประสงค์จากระเบียบสูงมาจำแนกที่ความละเอียดและวางแนวทางเพื่อสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้ สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแจงงาน ประสานงานระหว่าง บุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับ

3. ระเบียบล่างสุด ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหาร ให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพ เฉพาะตน และมีเทคนิควิธีทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน

การดำเนินงานจะโดยลึกลับก็ต่อเมื่อการตัดสินใจทั้งสามระดับนี้มีความสัมพันธ์กัน และได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น ๆ

ข. การสั่งงาน

เมื่อผู้บริหารแปลความต้องการของผู้บังคับบัญชาออกมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้อง สั่งคนให้ปฏิบัติ การออกคำสั่ง สั่งงาน ควรพิจารณาตามต่าง ๆ หรือทำเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ
2. การเลือกคนที่จะปฏิบัติ
3. การสั่งงาน
4. การให้การสนับสนุน
5. การตรวจสอบความก้าวหน้า
6. การวัดความสำเร็จ (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2523 : 120)

ลักษณะของการสั่งงาน อาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ

1. การสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร หึ่งใช้ในกรณีต่อไปนี้
 - 1.1 เมื่อต้องการจะส่งคำสั่งไปให้อีกแห่งหนึ่งทราบโดยแนช็ค
 - 1.2 เมื่อรับคำสั่ง มีความเข้าใจซา หรือซ้ลิม
 - 1.3 คำสั่งนั้นมีรายละเอียดปลักย่อยมาก ยากแก่การจดจำ
 - 1.4 เมื่อต้องการให้ผูรับคำสั่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง
 - 1.5 คำสั่งนั้นเป็นคำสั่งที่สำคัญ และต้องการให้ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นอย่าง
2. การสั่งควยวาจา หึ่งใช้ในกรณีต่อไปนี้ คือ
 - 2.1 คำสั่งที่ไม่มีรายละเอียดมากนัก
 - 2.2 คำสั่งในกรณีที่ไมเหมาะสมจะสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
 - 2.3 เมื่อต้องการอธิบายคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจยิ่งขึ้น
 - 2.4 คำสั่งที่ไม่สุ่มมีความสำคัญมากนัก
 - 2.5 คำสั่งที่ต้องการกระตุ้นเตือนการทำงาน (สมพงส์ เกมมลิน

ถูกทอง

2523 : 200)

ก. การนิเทศงาน (Supervision)

การนิเทศงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งของการอำนวยการ การนิเทศงาน คือหน้าที่ในการนำ ประสานงาน และสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานใ้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Beach อางใน คาร์วิ นิสสัยพันธ์ 2518 : 40)

จากผลการวิจัยตัวการที่ทำให้ผู้นิเทศงานมีประสิทธิภาพต่างกันทำที่บริษัท พรูเคน เรียล ประกันภัย พบว่า กลุ่มงานที่มีผลดีและภูมิใจในกลุ่ม ผู้นั้นหัวหน้าใช้วิธีนิเทศแบบกว้าง ๆ (General Supervision) ไม่แนะนำคนงานในรายละเอียด ไม่ขอเข้าคุมทุกระยะหรือคุมอย่างใกล้ชิด แต่ขอคุมกับคนงานอย่างกันเอง ส่วนกลุ่มที่มีผลงานคอยกว่า หัวหน้าขอแนะนำในรายละเอียด ไม่ขอคุมกับคนงานอย่างเป็นกันเอง มักกล่าวถึงงานมากกว่าคนที่ทำงาน จึงสรุปได้ว่า การนิเทศงานแบบกว้าง ๆ และยึดคนที่ทำงานเป็นศูนย์กลาง ก็กว่าการนิเทศงานแบบใกล้ชิด และยึดงานเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงคน (Sartsain and Baker อางใน คาร์วิ นิสสัยพันธ์ 2518 : 40 - 41)

การอำนวยความสะดวก เป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหาร เพราะเหตุว่านักบริหารจะต้อง
ใ้สภาพผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ ชี้แนะ และจูงใจให้ผู้นร่วมงานสามารถดำเนินงาน
ได้อย่างเรียบร้อยและราบรื่น ปัจจัยสำคัญของการอำนวยความสะดวก คือ การพัฒนาให้ผู้นร่วมงาน
ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และวินิจฉัยสั่งการ

การประสานงาน (Co-ordinating)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า
การประสานงาน หมายถึง การประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ใน
องค์การ

การประสานงาน เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการปฏิบัติงานในทุกองค์การ
เพราะจะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น หรือหยุดชะงักลงได้ ฉะนั้นหากขาดการประสาน
งานที่ดี 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 การจัดแบ่งแยก
งานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดแจ้ง

2. จัดให้มีระบบติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้งานไหลไป
รวมอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้ค้างคาง ชักช้า นอกจากนี้จะต้องทำให้สาย
การบังคับบัญชาที่มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกการประสานงาน

3. การใช้คณะกรรมการ ซึ่งอาจจะแยกได้เป็นหลายกลุ่ม เช่น คณะ
กรรมการกลุ่มที่อำนวยความสะดวกโดยตรง หรือโดยปริยายแก่การประสานงาน และ
คณะกรรมการกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง

4. การใช้วิธีการงบประมาณ หมายถึง การใช้บัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือ
วิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วน
ต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การติดตามผลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหมายถึง การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อบกพร่องของผิดพลาดอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องและจัดให้มีการประสานงานกัน

6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ หมายถึง การเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

8. การจัดให้มีการชุมนุมผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อช่วยใหญ่เกี่ยวกับโครงการโดยชัดแจ้งถึงการกระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง

9. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา มีความเข้าใจซบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับการงาน

10. จัดให้หน่วยแนะนำทางวิชาการ เพื่อทำการศึกษา ค้นคว้าหาข้อบกพร่องและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

11. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

12. จัดให้มีการบำรุงขวัญ ซึ่งถือเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

ข. การประสานงานระหว่างองค์การ (Co-ordination Outside)
ประกอบไปด้วยวิธีการที่เป็นหลักสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดคสิทธิและหน้าที่ให้ชัดเจน ทั้งนี้รวมทั้งระเบียบปฏิบัติงานและข้อบังคับต่าง ๆ ด้วย

2. การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ซึ่งจะช่วยถ่วงถ่วงและชจัดข้อมูล เหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงไ้มาก และจะทำให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น

3. การใช้วิธีการงบประมาณ

ไม่ว่าผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการใดก็ตาม ในแต่ละวิธีการย่อมต้องมีลำดับกิจกรรมที่จะต้องทำ หรือมีกระบวนการในการประสานงาน ดังที่ สุรชัย เทียนขาว (2526 : 30) ได้กล่าวไว้ กระบวนการที่สำคัญที่ควรระลึกถึง มีอยู่ 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ให้ทุกคนรู้และเข้าใจแผนการ หรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนของที่จำเป็น คือ รู้กันให้ทั่วว่าใครทำหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนั้น
3. ให้ทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คน ๆ หนึ่งทราบว่าตนถนัด แต่กลับให้คนอื่นไปทำก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้

การตัดสินใจ การวางแผน และการติดต่อเสนอรายงานให้เข้าใจกัน มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับกระบวนการประสานงาน 2 ประเภทแรก ส่วนประเภทที่ 3 นั้น ต้องอาศัยวิธีการสอบถามให้แน่ใจเป็นหลัก เพราะการออกคำสั่งให้ใครทำอะไรเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความเต็มใจที่จะรับคำสั่ง ย่อมยากที่จะทำให้งานได้รับผลสำเร็จ

การประสานงานของโรงเรียนก็เช่นกัน ย่อมต้องอาศัยหลักหรือวิธีการในลักษณะเดียวกัน โดยอาจจะใช้รูปแบบในการประสานงานหลาย ๆ รูปแบบ เช่น

1. การวางแผนร่วมกัน รูปแบบนี้ดำเนินการ เมื่อโรงเรียนจะมีโครงการอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารอาจจะเชิญให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องประชุม เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกันว่าแต่ละฝ่ายจะรับผิดชอบงานอะไรบ้าง และงานนั้นต้องทำเมื่อใด
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนว่ามีหน้าที่อย่างไรบ้าง แต่ละงานจะต้องมีการประสานกับหน่วยงานใดบ้าง ในรูปแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจต้องมีการตรวจสอบการประสานงานเป็นระยะ เพื่อติดตามผลงาน
3. การประสานงานโดยผ่านคณะกรรมการ คล้ายกับแบบที่ 1 แต่ต่างกับแบบที่ 1 ที่แบบที่ 1 เป็นการประสานงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง แต่รูปแบบนี้จะมีคณะกรรมการประกอบด้วยหัวหน้าฝ่าย หรือผู้แทนร่วมกันประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือ เสนอแนะพิจารณาปัญหาต่าง ๆ (สุโจทัยธรรมมาธิราช 2526 : 194)

การประสานงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นสำคัญ และมีมักจะก่อให้เกิดอุปสรรคในเกือบทุกองค์การ จึงเป็นหน้าที่ที่นักบริหารองค์การจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นใน

หน่วยงานของตน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสานสอดคล้อง บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดการประสานงาน จึง เป็นกิจกรรมที่ทอองอาศัยศิลปะในการบริหารเป็นอย่างมาก

การรายงาน (Reporting)

Gulick (1973 : 13) ได้ให้ความหมายของการรายงานไว้ว่า การรายงาน หมายถึง การให้ข้อมูลแก่มุขมนตรีระดับต่างๆ และผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยการบันทึก วิจัย และตรวจสอบ

การรายงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและทราบความเคลื่อนไหวในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน และผู้บริหารจำเป็นจะต้องทราบความก้าวหน้า หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้ทันที่ การเสนอรายงานกระทำโดยหลายทางด้วยกัน ดังที่ วิจิตร ศรีสอาน (อาจใน คำวิ นิสสัยพันธ์ 2519 : 46) ได้กล่าวว่า การเสนอรายงานที่เป็นอยู่ในการบริหารทั่วไปกระทำได้ 3 ทาง คือ

1. เสนอขึ้นไปข้างบน (Upward flow) เป็นการเสนอต่อผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อขัดข้อง ถ้าบุคลากรมีโอกาสในการเสนอรายงานได้ก็จะทำให้มีขวัญดีด้วย เนื่องจากผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อขัดข้อง

2. รายงานไปสู่เบื้องล่าง (Downward flow) เป็นการ สื่อสาร คำสั่ง ความต้องการ คำอธิบายหรือคำถามไปสู่บุคลากร เบื้องต่ำกว่า

3. การเสนอรายงานในระดับเดียวกัน (Horizontal interchange) เป็นการสื่อข่าวให้ระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรในระดับเดียวกัน หรือระดับต่างกัน แต่มิได้เป็นผู้บังคับบัญชากัน

การรายงานไม่ว่าจะเป็นทางใดก็ตามควรจะประกอบไปด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. แสดงความมุ่งหมาย หรือจุดหมายที่ตั้งไว้ในการทำงาน หรือในโครงการนั้น ว่ามีอยู่อย่างใด

2. แสดงจำนวนของปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน เช่น เงิน วัสดุ คน

3. แสดงวิธีดำเนินงานว่า ไคกระทำอย่างไร ไคกำลังดำเนินงานอยู่อย่างไร มีขั้นตอนของการดำเนินงานอย่างไร การดำเนินงานของแต่ละขั้นนั้นสะดวกหรือไม่

4. แสดงประสิทธิภาพของปัจจัยที่ไคใช้ในการดำเนินงานว่าพอเพียง หรือขาดแคลนอย่างไร คุณภาพเหมาะสมหรือไม่

5. แสดงสมรรถภาพของการควบคุม และประสานงานว่าสามารถจะจัดการให้งานดำเนินไปเรียบร้อยหรือไม่ เพียงใด หากมีข้อขัดข้องในระหว่างดำเนินงาน ไคแก้ไขไปแล้วอย่างไร ไคผลอย่างไร

6. แสดงผลงานที่เกิดขึ้นทั้งในทางคุณภาพ และปริมาณ แล้วแต่ประเภทของงาน

7. แสดงการเปรียบเทียบผลงานว่าไค ไค ไค กับจุดหมายที่ตั้งไว้เพียงใด

8. สรุปว่าการดำเนินงานนั้นเรียบร้อย ตรงจุดหมาย หรือมีอุปสรรคขัดข้องอย่างไร มีความคิดเห็นและข้อสังเกตอย่างไร (กรมการปกครอง 2510 : 348-349)

สำหรับ เรื่องการรายงานนี้มีหลักการในการรายงาน ซึ่ง วัฒนา สุทรสุวรรณ (2522 : 403-405) ไคกล่าวไว้ว่า

1. รายงานควรจะเป็นลักษณะที่ง่าย ๆ หรือง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

2. การรายงานไม่ควรซ้ำซ้อน เพราะจะเป็นการเปลืองเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย

3. การรายงานอาจจะทำควววาจา หรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ถ่าต้องการทราบรายละเอียดควรรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

การเสนอรายงานทุกชนิดในวงการศึกษ่า อาศัยวิธีการหลายอย่างนับตั้งแต่การเสนอควววาจา และการเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การออกคำสั่งเป็นทางการ การเสนอเป็นบันทึก หรือหนังสือเวียน และออกวารสารข่าวภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ การจัดทำหนังสือคู่มือปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมคววคำชี้แจง ระเบียบปฏิบัติแจกผู้ร่วมงานทุกคน หรือการจัดวารสารภายในแจกเป็นประจำ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีในหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม มีหลักการบางอย่างที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึกในเรื่องการเสนอรายงานคือ

1. ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า ตนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตร (Friendly) และรู้จักจะลุ่มอล่วยในที่อันควร (Permissive)
2. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะเสนออะไรมาได้อย่างสะดวกแล้วไม่เป็นภัยแก่ผู้เสนอ ข้อเสนอทุกชนิดควรได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วนเสมอ
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบว่าหน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้ทราบทุกระยะ เพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอความคิดเห็นแนะนำตักเตือน ใ้คิดออกเวลาเป็นการระดมกำลัง ระดมความคิด เพื่อประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่
4. ถ้ามีผู้ถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็ว ไม่ประวิงเวลาจนปัญหานั้นสายเกินไปที่จะเข้าใจ หรือยากที่จะแก้ไขได้
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็นและมีส่วนร่วมออกความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิดเท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน (วิทยุ โย สาสร 2519 : 81-82)

ประโยชน์ของการรายงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 312-313) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการรายงาน

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

การรายงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารที่มีความสำคัญเพราะการให้มีรายงานที่ดี ย่อมจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง การรายงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่ออาศัยข้อมูลจากการติดตามประเมินผล

การงบประมาณ (Budgeting)

การงบประมาณ หมายถึง การวางแผนงบประมาณ การบัญชี และควบคุมการใช้จ่ายเงิน (Gulick 1973 : 13)

งบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกระดับ รวมทั้งการบริหารโรงเรียนด้วย ทั้งในขั้นของการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการ การควบคุม การดำเนินงานของโรงเรียนและการตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนด้วย ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรพิจารณาการใช้งบประมาณอย่างรอบคอบ และให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงาน บัวย อิงภากรณ์ (อังโน ทรรศจร 2518 : 43-44) ได้ให้แนวในการจัดทำไว้ คือ

1. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Foresight) ได้แก่ การที่กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคิดหรือคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องดำเนินการใดและจะต้องใช้เงินเพื่อการนั้น ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนเงินเท่าใด นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงรายรับที่ใดมาด้วยว่ามีเพียงพอกับรายจ่ายนั้นหรือไม่

2. ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) การที่หน่วยงานหรือองค์การใดจะนำเงินนอกงบประมาณออกมาใช้ควรให้ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นชอบเสียก่อน

3. ความสมดุล (Balance) หมายความว่า ในระยะเวลาหลาย ๆ ปี เมื่อดูรายเฉลี่ยการใช้จ่ายเงินควรจะสมดุล คือรายรับเท่ากับรายจ่าย

4. ประโยชน์ (Utility) ในการใช้จ่ายเงินควรคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นมาให้มากที่สุด

5. ความยุติธรรม (Equity) ในการที่หัวหน้าองค์การ จะจัดสรรเงินนั้นควรคำนึงถึงความยุติธรรม ซึ่งมีความหมายถึง สัจธรรมและความชอบธรรม

6. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้มีการรับและจ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

โดยทั่วไปแล้วงานงบประมาณของหน่วยงานจะประกอบด้วยงานหลัก 3 งาน คือ งานจัดตั้งงบประมาณ งานบริหารงบประมาณ และงานรายงานงบประมาณ

งานจัดตั้งงบประมาณ เป็นการแสดงความต้องการงบประมาณหรือเงินมาเพื่อกำเนินงานของหน่วยงานตามแผนงาน หรือโครงการที่ใดกำหนดไว้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวนโยบายเป้าหมายของหน่วยงาน

งานบริหารงบประมาณ งานขั้นนี้เป็นการดำเนินงานหลังจากที่งบประมาณได้รับอนุมัติแล้ว หรือหน่วยงานได้รับแจ้งรายละเอียดของงบประมาณที่ได้รับเรียบร้อยแล้ว งานบริหารงบประมาณน่าจะครอบคลุมไปถึงงานจัดสรรงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณตามระเบียบวิธีการงบประมาณ

งานรายงานงบประมาณ เป็นงานที่ค่าเป็นควบคู่ไปกับการใช้จ่ายงบประมาณ โดยที่การใช้จ่ายงานงบประมาณในบางหมวด บางรายการจะต้องมีการรายงานเป็นระยะ เช่น ภายใน 1 เดือน เป็นต้น (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2527 : 333-334)

การจัดทำงบประมาณในโรงเรียน ผู้บริหารมักจะขอจัดตั้งงบประมาณเพื่องาน 2 ประเภท คือ การดำเนินงานเดิม และการเริ่มงานใหม่ ในการศึกษาของงบประมาณ โรงเรียนควรพิจารณาถึงหลักความขาดแคลน คือ พิจารณาว่าโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบอยู่ ยังขาดแคลนอะไรบ้าง โดยถือเกณฑ์ความจำเป็นเป็นแนว การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะทราบว่าโรงเรียนขาดแคลนอะไรนั้น ให้พิจารณาจากองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น เกณฑ์มาตรฐาน ปริมาณงานใหม่ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงหลักความรีบด่วนของปัญหา เนื่องจากงบประมาณมีจำนวนจำกัดแต่ความต้องการมีมาก ผู้บริหารจะต้องตระหนักในข้อนี้ และพยายามเรียงลำดับความจำเป็นหรือความเร่งด่วนของปัญหาที่จะต้องแก้ไขในปีงบประมาณนั้น และประการสุดท้าย คือ หลักการชดเชย เป็นการจัดตั้งเพื่อชดเชยสิ่งที่ชำรุด หรือเสื่อมสภาพไปจากเดิมจนไม่สามารถซ่อมแซมได้ (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2527 : 344)

การดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษานั้น จะอาศัยงบประมาณแผ่นดินแต่เพียงแหล่งเดียวคงไม่พอเพียง เพราะโรงเรียนประถมศึกษาามีเป็นจำนวนมาก งบประมาณจึงต้องถูกแบ่งปันให้ทั่วถึงในขณะที่ยังงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลมีจำนวนจำกัด ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนจึงต้องพยายามใช้งบประมาณจาก

แหล่งอื่นมาสนับสนุนด้วย หากจะพิจารณาถึงแหล่งงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาแล้ว ส่วนใหญ่จะมาจากแหล่งต่อไปนี้

1. เงินรายได้แผ่นดิน เป็นแหล่งใหญ่ของงบประมาณโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของชาติ ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. เงินรายได้ของโรงเรียน ได้แก่ รายได้จากเงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค ทั้งที่มีวัตถุประสงค์และไม่มีความประสงค์ เงินผลประโยชน์ที่เกิดจากการลงทุนของโรงเรียน เงินมูลนิธิ เป็นต้น
3. เงินจากหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น เงินจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด สภาตำบล และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2527 : 342)

การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน ควรจัดสรรให้ตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้ หากจะมีการเปลี่ยนแปลงควรเปลี่ยนแปลงในกรณีที่สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ควรมีการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และมีการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณทุกชั้นตอน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสำเร็จหรือความสามารถในการเรียน ที่จะท่องอาศัยทักษะหรือมีระดับที่ท่องอาศัยความรู้ในวิชาหนึ่งวิชาใดโดยเฉพาะ และเป็นความรู้หรือทักษะที่เจริญขึ้น โดยการเรียนวิชาต่าง ๆ ในโรงเรียน (ยุวดี บุญศรีสวัสดิ์ 2529 : 12)

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษา นักจิตวิทยาและนักการศึกษา ซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะค้นหาความรู้ เพื่อตอบปัญหาเหล่านี้ และพร้อมที่จะนำผลที่ได้ไปช่วยเหลือปรับปรุงหรือป้องกันปัญหาที่มีผลต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงสุด (ยุวดี บุญศรีสวัสดิ์ 2529 : 1)

ในการประเมินผล เพื่อที่จะดูว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นอย่างไรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น ได้ทำการประเมินผลในทุกกลุ่มประสบการณ์ตามหลักสูตร พุทธศักราช 2521 โดยยึดรายการสมรรถภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดตามเอกสาร เรื่องสมรรถภาพพื้นฐานสำหรับการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้น ป.6

หลังจากที่ได้ประเมินผลเสร็จแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อศึกษาว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มใดที่อยู่ในเกณฑ์ต้องแก้ไขปรับปรุง หรือกลุ่มใดอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ โดยถือเอาระดับเฉลี่ยตั้งแต่ 2.6 ขึ้นไป จากระดับเต็ม 4 และระดับเฉลี่ยตั้งแต่ 1.6 ขึ้นไป จากระดับเต็ม 3 เป็นผลที่น่าพอใจ หรือถือคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ของคะแนนเต็มเป็นผลที่น่าพอใจ และร้อยละนักเรียนที่น่าพอใจ คือตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ที่ได้คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ครั้งหนึ่งขึ้นไปของคะแนนเต็ม เป็นผลที่น่าพอใจ (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม 2531 : 29)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม มีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา ในห้องที่ 6 อำเภอ คือ อำเภอเมือง กำแพงแสน สามพราน นครชัยศรี บางเลน และดอนตูม มีโรงเรียนในความรับผิดชอบทั้งสิ้น 257 โรงเรียน แบ่งเป็น 33 กลุ่มโรงเรียน โดยมีบุคลากรทั้งสิ้น 3,953 คน นักเรียน 74,677 คน (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม 2531 : 6)

โครงการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษา ปีที่ 6 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม สืบเนื่องจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดนโยบายการเร่งรัดคุณภาพ อันเป็นนโยบายสำคัญในลำดับแรกของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พร้อมทั้งได้กำหนดมาตรการในการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 ควบคู่กับนโยบายควบ เพราะชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นขั้นสุดท้ายของระดับประถมศึกษา การประเมินในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จึงเป็นการประเมินรวบยอดที่จะพิจารณาคุณภาพของนักเรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของโรงเรียนประถมศึกษา การประเมินคุณภาพในลักษณะนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการมาเป็นลำดับตั้งแต่ปีการศึกษา 2527

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ในฐานะที่เป็นหน่วยงานในสังกัด จึงได้ดำเนินการตามโครงการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในระดับ จังหวัด ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยใช้เครื่องมือ (แบบทดสอบ) ร่วมกันกับทุกจังหวัดในเขตการศึกษา 1 และวิทยาลัยครู ทั้งนี้เพื่อให้ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความก้าวหน้า และแนวโน้มของผลการประเมินภายในจังหวัด โดยพิจารณาผลการประเมินทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ กลุ่ม โรงเรียน และ โรงเรียน อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมต่อไป

จากการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2527-2530 เมื่อพิจารณาผลการประเมินของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มทักษะ (ภาษาไทย) กลุ่มทักษะ (คณิตศาสตร์) กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย และกลุ่มพิเศษ (ภาษาอังกฤษ) โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ (\bar{X} %) และร้อยละของนักเรียนที่มีผลการประเมินน่าพอใจ ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังตารางที่ 2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงคะแนนเฉลี่ยร้อยละ (\bar{x} %) และร้อยละนักเรียน (%) ที่มีผล
การประเมินหาพอใจ

วิชา กลุ่มประสบการณ์	ปีการ ศึกษา	คะแนน เต็ม	คะแนนเฉลี่ย %		% นร.ที่นำพอใจ	
			\bar{x} %	กวางหนา	% นร.	กวางหนา
1. ภาษาไทย	2530	150	71.64	1.12	99.29	1.15
	2529	150	72.76	0.13	98.14	-0.99
	2528	160	72.63	17.52	99.13	26.52
	2527	80	56.10		72.61	
2. คณิตศาสตร์	2530	100	61.63	-2.52	77.13	-6.03
	2529	100	64.15	-4.85	83.18	-6.62
	2528	100	69.00	18.24	89.78	41.08
	2527	60	50.76		48.70	
3. กลุ่ม สปช.	2530	90	57.43	-1.25	77.15	-2.61
	2529	90	58.68	-5.97	79.76	-9.45
	2528	90	64.65	8.02	89.21	16.56
	2527	80	56.83		72.65	
4. กลุ่ม กพอ.	2530	130	75.02	-0.30	99.84	0.71
	2529	130	75.32	0.93	99.13	-0.68
	2528	119	74.39	19.35	99.81	28.74
	2527	50	55.04		71.07	
5. ภาษาอังกฤษ	2530	90	69.87	-1.74	93.76	-1.81
	2529	80	71.61	-2.03	95.57	0.84
	2528	80	73.64	18.06	94.73	34.25
	2527	40	55.58		59.48	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วิชา กลุ่มประสบการณ์	ปีการ ศึกษา	คะแนน เต็ม	คะแนนเฉลี่ย %		% นร.ที่นำพอใจ	
			\bar{X} %	ก้าวหน้า	% นร.ที่ก้าวหน้า	
6. กลุ่ม สอน. ภาคความรู้ลึก	2530	4	3.02	-0.24	96.26	-2.30
	2529	4	3.26	0.14	98.56	0.16
	2528	4	3.12	-	98.40	12.63
	2527	30	63.90		85.77	
สุนนีสัย	2530	3	2.67	0.05	99.52	-0.15
	2529	3	2.62	-0.09	99.67	-0.14
	2528	3	2.71	-	99.81	-
	2527	-	-		-	
ความแข็งแรง	2530	3	2.63	-0.03	96.30	0.08
	2529	3	2.66	-0.01	96.22	2.84
	2528	3	2.67	-	93.38	-
	2527	-	-		-	
น้ำหนัก	2530	3	2.48	-0.24	91.51	-5.76
	2529	3	2.62	-0.02	97.27	0.78
	2528	3	2.64	-	96.49	-
	2527	-	-		-	
ส่วนสูง	2530	3	2.65	-0.05	98.12	0.03
	2529	3	2.70	0	98.09	0.15
	2528	3	2.70	-	97.94	-
	2527	-	-		-	

จากตาราง เมื่อพิจารณาผลการประเมินในค่านคะแนนเฉลี่ยร้อยละและนักเรียนที่มีผลน่าพอใจของปีการศึกษา 2530 เป็นรายกลุ่มประสบการณ์ในระดัจังหวัด ผลปรากฏดังนี้

ภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 71.64 และมีนักเรียนที่มีผลน่าพอใจร้อยละ 99.20 ซึ่งทั้งคะแนนเฉลี่ยร้อยละ และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ เมื่อเทียบผลการประเมินกับปีการศึกษา 2529 ปรากฏว่า มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละลดลง 1.12 แต่ร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจ 1.15

คณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 61.63 และมีนักเรียนที่มีผลน่าพอใจร้อยละ 77.13 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจทั้งคะแนนเฉลี่ยร้อยละและร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจ แต่เมื่อเทียบผลการประเมินกับปีการศึกษา 2529 ปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละลดลง 2.52 และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจลดลง 6.03

กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 57.43 และมีนักเรียนที่มีผลน่าพอใจร้อยละ 77.15 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจทั้งคะแนนเฉลี่ยร้อยละ และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจ แต่เมื่อเทียบผลการประเมินกับปีการศึกษา 2529 ปรากฏว่า มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละลดลง 1.25 และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจลดลง 2.61

กลุ่มการงานพื้นฐานอาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 75.02 และมีนักเรียนที่มีผลน่าพอใจร้อยละ 99.84 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจทั้งคะแนนเฉลี่ยร้อยละ และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจ เมื่อเทียบผลการประเมินกับปีการศึกษา 2529 ปรากฏว่า มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละลดลง 0.03 และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจเพิ่มขึ้น 0.71

ภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 69.87 และมีนักเรียนที่มีผลน่าพอใจร้อยละ 93.76 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจทั้งคะแนนเฉลี่ยร้อยละ และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจ แต่เมื่อเทียบผลการประเมินกับปีการศึกษา 2529 ปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละลดลง 1.74 และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจลดลง 1.81

กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย (ภาคความรู้สึกร) มีระดับเฉลี่ย 3.02 จากระดับเต็ม 4 และมีนักเรียนที่มีผลน่าพอใจ 96.26 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจทั้งระดับเฉลี่ย และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจ โดยเฉพาะระดับเฉลี่ยนั้นจัดอยู่ในขั้นของความรู้สึกรขั้นที่ 3 คือ ขั้นตอบสนองด้วยความเต็มใจ เมื่อเทียบผลการประเมินกับปีการศึกษา 2529

ปรากฏว่า มีระดับเฉลี่ยลดลง 0.24 และร้อยละนักเรียนที่มีผลน่าพอใจลดลง 2.30

สำหรับภาคปฏิบัติ ใ้แก่ คำนวณสุทธินิสัย ความแข็งแรง (วิ่ง 50 เมตร + ยืน
กระโดด + ลุกนั่ง 30 วินาที) น้ำหนัก ส่วนสูง ปรากฏว่ามีนักเรียนที่มีผลน่าพอใจเกินกว่า
ร้อยละ 90 ทุกคาบ ส่วนระดับเฉลี่ยในคำนวณสุทธินิสัยได้ 2.67 ซึ่งจัดอยู่ในชั้นสะอาคคีมาก
ส่วนในคำนวณความแข็งแรง และส่วนสูงถึงระดับเฉลี่ย 2.63 และ 2.65 ตามลำดับ ซึ่ง
จัดอยู่ในชั้นสูงกว่าเกณฑ์ สำหรับคำนวณน้ำหนักมีระดับเฉลี่ย 2.48 และจัดอยู่ในชั้นเท่ากับ
เกณฑ์ (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม 2531 : 34-37)

จะเห็นได้ว่า ในปีการศึกษา 2530 คะแนนเฉลี่ยลดลงเกือบทุกกลุ่มประสบการณ์
ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาว่า โรงเรียนที่สามารถจัดการเรียนการสอนจน
นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง มีกระบวนการบริหารอย่างไร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันยังไม่ม้งานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงโดยตรงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

พรศรี ทองสมจิตร (2518 : ๑) ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การงบประมาณอยู่ในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการอำนวยความสะดวก การบริหารบุคคล การประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมทางการวางแผนในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการวางแผนที่ครูใหญ่ส่วนมากปฏิบัติ คือการมีอิสระในการวางแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และการร่วมมือกับคณะครูวางโครงการในโรงเรียน
2. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมทางการอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการอำนวยความสะดวกที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือการทำความเข้าใจตกลงร่วมกันกับคณะครูก่อนการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ภายในโรงเรียน และการควบคุมการสอนของครู โดยการเดินดูรอบ ๆ โรงเรียน
3. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการบริหารบุคคลในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการบริหารบุคคลที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาการไม่ใช้วิธีย้ายครู เมื่อมีการชดเชยระหว่างครูภายในโรงเรียน การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อ และการไม่เสนอขยายครูที่รับราชการมานาน
4. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย พฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการที่ครูใหญ่ส่วนมากปฏิบัติ คือการวินิจฉัยสั่งการตามที่คณะครูเสนอความคิดเห็นมา และการประเมินผลงานที่มอบหมายให้ผู้อื่นทำ
5. โดยทั่วไปครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการประสานงานในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการประสานงานที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือครูในโรงเรียนส่วนมากให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยดี และการที่ได้รับความร่วมมือจากครูในโรงเรียนในการเข้าร่วมประชุม

6. โดยทั่วไปครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมค่านการเสนอรายงานในระดับสูง โดยเฉพาะที่ให้ครูไ้รับรู้อาซึ่งเป็นผลโดยลเสี่ยของตนเอง แต่เมื่อมีครูในโรงเรียนไม่สามัคคีกัน ครูใหญ่จะไม่เสนอรายงานใหญ่บังคับบัญชาทราบ

7. โดยทั่วไปครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมค่านการงบประมาณในระดับน้อย พฤติกรรมค่านการงบประมาณที่ครูใหญ่ส่วนมาก ถือปฏิบัติ คือการที่ไม่ได้เก็บรักษาเงินของโรงเรียนไว้กับตนเองและการที่ให้มีเจ้าหน้าที่ทำบัญชีการเงิน

วิทยา คู่วิรัตน์ (2529 : ๑) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับ "กระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกปริสังฆ-มณฑลกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. การวางแผน โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขึ้นเองอย่างชัดเจน โดยเน้นที่การพัฒนาทางด้านคุณภาพการเรียนการสอน คุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัย การปฏิบัติค่านนโยบาย ทำให้ทุกประการ เป็นส่วนใหญ่ มีการทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ส่วนแผนระยะยาวมีทำเป็นส่วนน้อย การทำแผนนั้นผู้จัดการและครูใหญ่ เป็นผู้จัดทำเองเป็นส่วนใหญ่ นอกนั้นทำโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ปัญหาในค่านการทำแผน คือบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน

2. การจัดองค์การ ทุกโรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้ โรงเรียนมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ ปัญหาที่พบในการจัดองค์การ คือเกิดความซ้ำซ้อนในหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ผู้ที่ได้รับความหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มิได้ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย

3. การบริหารบุคคล ทุกโรงเรียนมีการวางแผนกำลังคน แต่ยังไม่เป็นระบบ การสรรหาบุคคลใช้วิธีการสอบ สัมภาษณ์ และทดลองปฏิบัติงาน ปัญหาทางค่านบุคลากร พบว่า มีปัญหาอยู่บ้าง คือบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงกับที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรไม่เต็มใจไปรับการอบรม

4. การอำนวยการ ทุกโรงเรียนมีการตัดสินใจโดยผู้บริหารเองเป็นส่วนใหญ่ และมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองลงมา เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นอันดับรองลงมา ปัญหาในการอำนวยการ พบว่า ที่มีปัญหาอยู่บ้าง คือการสั่งการไม่ชัดเจน ผู้บริหารไม่มีเวลา

ในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. การประสานงาน ทุกโรงเรียนมีวิธีการประสานงานโดยผู้บริหารทำหน้าที่ประสานงานกับบุคลากรโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาประสานงานโดยผ่านทางหัวหน้างาน ปัญหาในด้านการประสานงาน พบว่า ทำได้ไม่ทั่วถึง และการสื่อสารไม่ถูกต้องและชัดเจน

6. การรายงาน ทุกโรงเรียนมีการรายงานโดยทบทวนเป็นรายสัปดาห์หรือรายวัน และรายงานควววาจา ปัญหาในด้านการรายงาน พบว่ามีการรายงานไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง

7. การงบประมาณ ทุกโรงเรียนมีวิธีการจัดทำงบประมาณโดยจัดทำตามความจำเป็น และเหมาะสมเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาในด้านการงบประมาณ พบว่า ฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้เสนอขออนุมัติ การใช้งบประมาณเกินจากที่ขออนุมัติ และการควบคุมการใช้งบประมาณไม่ทั่วถึง

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย