



ข้อเขียนและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

ข้อเขียนและงานวิจัยอื่นที่จะนำมากล่าวในบทนี้ คือ กระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่อง วัตถุประสงค์ของโรงเรียน โครงสร้างการจัดระเบียบบริหารงาน การควบคุมดูแลปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด การดำเนินงาน การเงิน และการงบประมาณของโรงเรียน ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับโครงการวิจัยนี้

ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานโดยทั่วไป

Sears¹ ให้คำอธิบายกระบวนการบริหาร (Administrative Process) ว่าผู้บริหารควรปฏิบัติ 5 ประการ คือ

1. วางแผนเสียก่อนจะทำงาน (Planning)
2. จัดระเบียบบริหารเพื่อกำหนดการตามแผน (Organizing)
3. การวินิจฉัยสั่งการให้มีการปฏิบัติตามแผน (Directing)
4. การติดต่อประสานงานให้ทุกหน่วยทำงานได้ผลตามแผน (Co-ordinating)
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิดตลอดเวลา (Controlling)

Tead² ได้ให้ความหมายเรื่องเดียวกันดังต่อไปนี้ คือ

¹ Jesse B. Sears, The Nature of the Administrative Process. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1950), p. 35.

² Ordway Tead, Arts of Administration. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1951), p. 105.

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. พัฒนาการวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นโครงสร้างขององค์การ
3. การแสวงหาบุคลากรเพื่อรวบรวมเป็นคณะในการบริหารงาน
4. การกระจายอำนาจและกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ
5. การดูแลให้กิจการกระจายอำนาจดำเนินรุดหน้าไปด้วยดี
6. มีการกระทำที่เชื่อถือได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ
7. มีการประสานงานและการประชุมปรึกษาหารือกันดีเป็นอย่างดี
8. การกระตุ้นและให้กำลังใจบุคลากรในหน่วยงาน
9. การประเมินผลทั้งหมดที่บรรลุความมุ่งหมาย
10. กิดล่วงหน้าเพื่อทำนายเป้าหมายขององค์การต่อไป

หนังสือประจำปีของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา ปี 1955³

(AASA) วิเคราะห์กระบวนการบริหารทางการศึกษาได้ดังนี้

1. การวางแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Planning)
2. การแสวงหาบุคลากร วัสดุ และบริการมาใช้งานตามแผน (Allocating)
3. การกระตุ้นให้คนทำงานอย่างเข้มแข็งตลอดเวลา (Stimulating)
4. การติดต่อประสานงานให้งานสอดคล้องไปด้วยกันโดยไม่ขัดแย้ง

(Co-ordinating)

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดเวลาเพื่อแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ

(Evaluating)

³American Association of School Administrators, The 1955 Year-Book of American Association of School Administrators. (Washington D.C. : 1955), p. 80.

Gregg⁴ มีความเห็นว่า กระบวนการบริหารมี 7 ประการคือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision-making)
2. การวางแผนปฏิบัติการ (Planning)
3. การจัดระเบียบบริหารงานตามแผน (Organizing)
4. การติดต่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้งานประสานกันตามแผน (Communicating)
5. การใช้อิทธิพลหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้งานดำเนินไปโดยสะดวกและได้ผลตามแผน (Influencing)
6. การประสานงานที่หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติ (Co-ordinating)
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluating)

สรุปผลกระบวนการบริหาร

ผู้วิจัยมีความเห็นเช่นเดียวกับหลักของ Gulick⁵ ว่ากระบวนการบริหาร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ ที่เรียกว่า POSDCORB เพื่อใช้ในการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผนปฏิบัติงาน (Planning) พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. การจัดระเบียบบริหารงาน (Organizing) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจอย่างเป็นทางการ แบ่งหน้าที่เป็นหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษาและการประสานงาน

⁴Russel T. Gregg, "The Administrative Process", Administrative Behavior in Education. (New York: Harper and Brothers Publishers, 1957), p. 282.

⁵Luther Gulick and Lyndall Urwick, "Notes on the Theory of Organization" Science of Administration. (New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937), p. 13.

3. การคัดเลือก บรรจุ การใช้ และการพัฒนาบุคลากร (Staffing) เพื่อมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
4. การอำนวยการ (Directing) เพื่อวินิจฉัยสั่งการหรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่
5. การติดต่อประสานงาน (Co-ordinating) สัมพันธ์งานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเข้าด้วยกัน
6. การบันทึกรายงาน (Reporting) เพื่อทราบความก้าวหน้าของงาน มีการบันทึก การวิจัย และการเสนอผลงาน
7. การจัดสรรงบประมาณและการเงิน (Budgeting) การกำหนดค่าใช้จ่าย การทำบัญชี และการควบคุมการเงิน

ความหมายของหลักการดำเนินงาน

เนื่องจากการวิจัยกระบวนการบริหารโรงเรียนในประเทศมีน้อย จึงต้องอาศัยความถึกเห็นของนักเขียน นักวิจัยของต่างประเทศกับนักเขียนในประเทศประกอบกัน โดยคุณในแง่ขององค์ประกอบของกระบวนการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผนปฏิบัติงาน (Planning)

หมายถึง "การเตรียมการสำหรับปฏิบัติ"⁶ หรือ หมายถึง "การเลือกปฏิบัติจากหลายทางให้แก่องค์การหรือสถาบันเป็นส่วนรวม ซึ่งช่องทางในการดำเนินงานขององค์การ"⁷

⁶อาษา เมฆสวรรค์, "การวางแผนงาน", หลักบริหาร. (พระนคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 38.

⁷สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร. (ธนบุรี : ไทยวัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 307.

ความมุ่งหมายในการวางแผนงาน

1. เพื่ออธิบาย (Clarify) วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เข้าใจชัดเจน
2. เพื่อกำหนด (Determine) แปลความหมายของสิ่งที่หน่วยงานจะต้องทำ
อย่างต่อเนื่อง ไม่มีการทำงานซ้ำกัน หรือทำไม่ได้
3. เพื่อให้มีนโยบาย (Provide) ประสานงานและชี้ช่องทางในการปฏิบัติงาน
ประจำวัน
4. เพื่อให้มองเห็น (Anticipate) ปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าและหาทางแก้ไข
5. เพื่อก่อตั้ง (Establish) ให้ปริมาณการควบคุมของฝ่ายบริหารมีน้อยที่สุด
แต่ได้ผลเท่าที่ต้องการในตอนสุดท้าย⁸

"การวางแผนระยะสั้น เป็นความมุ่งหวังที่จะให้เกิดในอนาคตมีกำหนด 1 - 2 ปี"⁹

การวางแผนระยะยาว ใช้ในกิจกรรมขนาดใหญ่ มีกำหนด 3 - 5 ปี สำหรับการวางแผนการศึกษาต้องคำนึงถึงหลัก 7 ประการ ตามความคิดเห็นของ Elliot¹⁰
ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์โดยอาศัยความต้องการทางการศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญ
2. ฐานะทางการศึกษาของประเทศ
3. กำหนดโครงการพิเศษอันเป็นวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

⁸สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

⁹สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 312.

¹⁰Eugene B. Elliot and Earl E. Mosier, "Organization of Planning for Education", American Education in the Post-war Period Part II. Structural Reorganization, National Society for the Study of Education (Chicago: University of Chicago Press, 1945), pp. 273 - 276.

4. กำหนดลักษณะและการกระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
5. การแปลแผนงานเป็นการกระทำ
6. มีการประเมินประสิทธิผลของโครงการตลอดเวลา
7. มีการวางแผนการปฏิบัติงานใหม่เมื่อประเมินผลแล้วว่าเป็นสิ่งจำเป็น

สรุปการวางแผนการศึกษา

1. เป็นกระบวนการ (Process) เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

2. เป็นวิธีการ (Method) จัดลำดับความสำคัญ และสัมพันธ์โครงการต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจปฏิบัติตามแผน

3. เป็นเครื่องมือ (Tool) เพื่อแก้ไขความสูญเปล่าทางการศึกษา

4. เป็นอุปกรณ์ (Instrument) เพื่อประเมินโครงการแก้ไขปัญหา และ

บุคคลากร

5. เป็นบริการความสะดวก (Facility) เพื่อประสานงานวิจัยข้อมูล

6. เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Continuous) ที่ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับ

เศรษฐกิจสังคมการเมือง การปกครอง

วัตถุประสงค์ก่อนเป็นรากฐานสำคัญในการวางแผนการศึกษาของโรงเรียน
 คาธอลิก มีดังนี้

นักการศึกษาคาทอลิกทุกคนเห็นด้วยกับเป้าหมายสำคัญที่ว่า โรงเรียนมัธยมคาทอลิกจะต้องทำให้นักเรียนรู้จักรักและรับใช้ พระผู้เป็นเจ้าในโลกนี้ เพื่อจะได้มีความสุขกับพระผู้เป็นเจ้า ตลอดไปในภายภาคหน้า¹¹

Kevane¹² ได้ทำการวิจัยเรื่อง "An Augustinian Philosophy of Education for American Catholic Schools" เพื่อศึกษาปรัชญาของคริสตศาสนา พบว่าจะชักนำนักเรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพดี เฉลียวฉลาด มีความรู้ที่แท้จริงในพระผู้เป็นเจ้าและวิญญาณคือการมีเหตุผลอันเป็นรากฐานความสุขในชีวิต

ส่วนปรัชญาของคริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง คือ "สร้างสรรคณียุติเป็นกษัตริย์ของประเทศชาติ ตามแนวธรรมพระศาสนา"¹³

¹¹Lie James Michael, "Principles and Methods of Secondary Education" Catholic Series in Education. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1963), p. 55.

¹²Eugene Kevane, "An Augustinian Philosophy of Education for American Catholic Schools" Dissertation Abstracts. (University Microfilm: Vol. XXIII No. 11, 1963), p. 4384.

¹³โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย, ระเบียบการยอกรุงเทพคริสเตียน 2513. หน้า 1. (อัครสาเนา).

แนวความคิดของผู้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้

เนื่องจากโรงเรียนราษฎร์ฝ่ายคริสตศาสนามีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาที่แนบชิด จึงต้องวางแผนงานของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น การวางแผนเพื่อปฏิบัติงานโดยมีกรรมการประกอบด้วยบุคคลภายนอกโรงเรียนที่เป็นนักการศึกษาในอาชีพต่าง ๆ กัน จัดว่าเป็นพวกก้าวหน้า (Progressive) มากกว่ากรรมการที่เป็นนักการศึกษาอาชีพเดียวกันล้วน ๆ ซึ่งจัดว่าเป็นพวกอนุรักษนิยม (Conservative)

2. การจัดระเบียบบริหารงานหรือการจัดองค์การ (Organizing)

เมื่อกลุ่มชนใด ๆ มีการจัดระเบียบบริหารงาน (Organize) ก็เรียกว่าเป็น "องค์การ" การจัดระเบียบองค์การหมายถึง "การจัดระเบียบในเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกหน้าที่สถาบัน ข้อบังคับ หัวหน้า รายได้และรายจ่าย และความคิดเห็น"¹⁴

หรือการจัดระเบียบองค์การหมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ บางแห่งพิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีจัดการด้วย¹⁵

ลักษณะอันเป็นส่วนสำคัญของการจัดองค์การ

1. หน้าที่การงาน (Function) การทำงานที่ระบุว่าเป็นงานประเภทใดต่างจากงานอื่น ๆ อย่างไร ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์การนั้น ๆ ด้วย ซึ่งตรงกับคำจำกัดความหน้าที่การงานของ Tead¹⁶ ดังนี้

¹⁴ มาลัย หุวะนันทน์, "การจัดองค์การ", หลักบริหาร. (พระนคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 58.

¹⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 21.

¹⁶ Ordway Tead, op. cit., p. 102.

หน้าที่การงาน (Function) หมายถึงการกำหนดงานแต่ละชนิดที่มีความสัมพันธ์และเหมือนกันทั้งทางลักษณะและการดำเนินงาน เข้าอยู่ในพวกเดียวกัน เพื่อความสะดวกต่อความรับผิดชอบของแต่ละคนหรือแต่ละแผนก

2. การแบ่งการทำงานและความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of Work and Specialization) เป็นการแยกงานในภาระหน้าที่ออกเป็น ส่วน ๆ โดยอาศัยฝีมือการทำงาน (Skill) ที่มีลักษณะความชำนาญเฉพาะอย่าง สมพงษ์ เกษมสิน¹⁷ เขียนไว้ว่า Adam Smith ผู้เขียน Wealth of Nations ว่า "ถ้าแบ่งงานเป็นส่วน ๆ มอบให้คนทำแต่ละชนิด งานส่วนรวมจะเสร็จและมีประสิทธิภาพดีกว่า"

3. หน่วยงานสำคัญ แบ่งออกได้เป็น

หน่วยงานหลัก (Line) ทำหน้าที่โดยตรงในวัตถุประสงค์หลักขององค์การ จัดเป็นตำแหน่งปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นลำดับขั้นตามสายงานบังคับบัญชา (Hierarchy) และปฏิบัติงานในหน้าที่ขั้นแรกและโดยตรงต่อผู้อยู่ในตำแหน่งถัดไป บุคคลในหน่วยงานหลักทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการหรือสมาชิกขององค์การโดยตรง

หน่วยงานที่ปรึกษาหรือหน่วยงานรอง (Staff) ช่วยใต้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ ได้แก่หน่วยงานที่ปรึกษาทั่วไปในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายขององค์การ หน่วยงานที่ปรึกษาทางวิชาการ เพื่อค้นคว้าแนะนำทางวิชาการ หรือหน่วยงานที่ปรึกษาเพื่อการประสานงาน สำหรับศึกษารูปแบบการจัดการเพื่อวิเคราะห์และแก้ไขข้อขัดข้องขององค์การ ฯลฯ

หน่วยงานอุนกรหรือหน่วยงานช่วย (Auxiliary) ให้บริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

¹⁷สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 267.

4. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command หรือ Line of Authority หรือ Hierarchy) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองการ เพื่อแสดงให้เห็นว่าสัมพันธ์ภาพของการติดต่อสื่อสาร (Communication) จากผู้บังคับบัญชาในแต่ละองการมีลักษณะและแนวทางเป็นอย่างไร มีการควบคุมและความรับผิดชอบอย่างไร¹⁸ สายการบังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้เห็นตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบลั่นกันลงมาตามลำดับ ทั้งยังทำให้สามารถทราบหรือพยากรณ์บทบาทการทำงานของหน่วยงาน ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกด้วย

หลักเกณฑ์ในการจัดสายงานบังคับบัญชา

4.1 จำนวนระดับชั้น (Level) ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้การควบคุมไม่สะดวกคล่องตัว จนเป็นเหตุให้งานกึ่งกลาง

4.2 ลักษณะชัดเจน สะดวกแก่การปฏิบัติงาน ระบุอำนาจสั่งงาน และการรายงานต่อผู้รับผิดชอบ

4.3 ไม่ก้าวท้าว งานหนึ่ง ๆ มีผู้สั่งงานและผู้รับผิดชอบคู่กันเท่านั้น

5. ขบวนการบังคับบัญชา (Span of Control) แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน มีขอบเขตการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด นอกจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานในความรับผิดชอบ มีขบวนการบังคับบัญชากว้างหรือแคบ

Johnson¹⁹ ให้คำจำกัดความขบวนการบังคับบัญชาไว้ดังนี้

¹⁸James D. Mooney and Alan C. Reiley, The Principles of Organization. (New York: Harper and Brothers Publisher, 1947), p.14.

¹⁹Marlowe Julian Johnson, "The Utilization of the Span of Control Concept in the Administration of Public Schools in Certain Selected Mid-West States" Dissertation Abstracts. (University of North Dakota: Vol. XXVII No. 10, 1967), p. 3261.

ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) การกำหนดขีดจำกัดของแต่ละบุคคลที่ผู้บริหารชั้นสูงจะพึงได้รับรายงานผลและปรึกษาหารือ เพื่อปฏิบัติงานไปตามแผนที่ได้ผลดีทางการบริหาร มีการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาว่าผู้อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชามีกี่คน.

Flippo²⁰ ให้ความเห็นในการจัดช่วงบังคับบัญชานั้นจะต้องพิจารณา

- 5.1 ลักษณะของงานนั้นมีความซับซ้อนเพียงใด
- 5.2 ลักษณะความคล้ายคลึงของงานมีมากน้อยเพียงใด
- 5.3 ลักษณะของงานมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อยเพียงใด
- 5.4 สถานการณ์และความมั่นคงขององค์กรเป็นอย่างไร
- 5.5 ลักษณะและขนาดอันเป็นมาตรฐานของงานมีเพียงใด
- 5.6 ความสามารถของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ พลังกาย พลังใจ และบุคคลิกลักษณะที่ผู้บังคับบัญชามี
- 5.7 ชี้อความสามารถของผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชาและผู้นร่วมงาน

6. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึงอำนาจการควบคุมบังคับบัญชาในการบริหารงานรวมอยู่ที่บุคคล หรือคณะบุคคลใดโดยเด็ดขาด หรือระบุไว้ชัดเจจนถึงผู้รับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาเพียงใด เพื่อป้องกันการบกพร่องความรับผิดชอบ หรือทำงานก้าวร้าวกัน

ในการจัดระเบียบของกลุ่มชนเป็นองค์การ (Organization) เพื่อการทำงานแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

²⁰ Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach.

(Boston Mass: Allyn and Beacon, Inc., 1966) p. 103.

แบบเป็นทางการ(Formal Organization) คือโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของการติดต่อและสายงานบังคับบัญชาโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรากฐานสามารถเขียนเป็นแผนผัง (Charts) ของหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ได้

แบบไม่เป็นทางการ(Informal Organization) หมายถึงการคบหาพบปะสังสรรค์กันเป็นส่วนตัวในกลุ่มคนที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมการทำงานแบบเป็นทางการให้ดีขึ้น

Barnard²¹ กล่าวว่า

องค์กรแบบไม่เป็นทางการจะพบว่ามีอยู่ในองค์กรแบบทางการทุกองค์กร องค์กรแบบเป็นทางการจะมีระบบระเบียบและหลักเกณฑ์แน่นอน ส่วนองค์กรแบบไม่เป็นทางการมักไม่มี แต่จำเป็นมากเพราะเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน และองค์กรทั้ง 2 แบบจะขึ้นอยู่กับกันในทางความเข้าใจและการร่วมมือ

สรุปการจัดองค์กรทางการศึกษานั้น ควรคำนึงถึง

1. การกระจายอำนาจให้ครูมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
2. โครงสร้างของสายการบังคับบัญชามีจำนวนระดับชั้นน้อย (Flat Hierarchical Structure)
3. มีสมาชิกที่ปรึกษาหลายคน เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายอย่างกว้าง ๆ
4. สร้างกลุ่มผู้ทำงานที่ระบุมความรับผิดชอบแน่ชัด เพื่อกำเนินกิจกรรมในโรงเรียนอย่างใกล้ชิด

²¹ Chester I. Barnard, The Function of the Executive. (Cambridge: Harvard University Press, 1938), p. 286.

5. ใช้คณะกรรมการในการวางแผนงานและการประสานงานอย่างฉลาด
6. พัฒนาที่ปรึกษาและจัดบริการพิเศษ เพื่อช่วยเหลือหน่วยปฏิบัติงาน

3. การคัดเลือกบรรจุใช้ และพัฒนาบุคลากร (Staffing)

ได้แก่การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงาน หรือเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนงาน วางแผนงาน โครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาและได้ใช้ประโยชน์ ตลอดจนการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรค่านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย²² จัดเป็นการบริหารบุคลากร

กระบวนการที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้

1. การได้มาซึ่งบุคลากร มีการกำหนดคุณสมบัติ และวิธีการคัดเลือกอย่างรัดกุมเหมาะสม ด้วยระบบคุณความดี (Merit System)

คุณสมบัติที่ควรแก่การพิจารณากำหนดได้แก่

- 1.1 มีความเชื่อมั่นในการปรับตัวเข้ากับสังคม
- 1.2 มีสติปัญญาพอที่จะเข้าใจ แสดงความถึกและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 1.3 มีความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา
- 1.4 รอบรู้ในปรัชญาการศึกษาและการแนะแนว
- 1.5 มีความสามารถและความถนัดในการสอน รู้จักใช้วิธีการวางแผน

สำหรับทำให้แตกต่างกันบุคคล (Individual differences)

ได้พัฒนาเต็มตามความสามารถ (Potentiality)

²² สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 18 - 19.

- 1.6 มีประสบการณ์ทั้งด้านอาชีพและด้านอื่น ๆ
- 1.7 มีลักษณะที่แสดงให้เห็นความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 1.8 มีสุขภาพดี

2. การปรับปรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ได้แก่การใช้คนให้เหมาะกับงาน

(Competent man for competent job) ส่งเสริมสมรรถภาพและความรู้ของบุคลากร ด้วยวิธีการต่าง ๆ

- 2.1 การบำรุงขวัญ (Morale) เพื่อสร้างน้ำใจในการทำงานให้สำเร็จ มีหลักการพิจารณาความชอบ
- 2.2 การสร้างสิ่งจูงใจ (Inducement) จัดสภาพการทำงานให้เกิดความรู้สึกอยากร่วมมือ ชำนาญสอนพอเหมาะ
- 2.3 การบริหารสวัสดิการ (Welfare) เพื่ออำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือ
- 2.4 การนิเทศ (Supervision) เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ได้คุณภาพที่เป็นมาตรฐาน
- 2.5 การฝึกอบรม (Training) เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 2.6 การประเมินผล (Appraisal) เพื่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ยุติธรรมและเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2.7 ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้

3. การให้พ้นจากงาน ด้วยการย้ายตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่ง โดยอายุ หรือการลงโทษ ฯลฯ เป็นต้น

- 3.1 การเปลี่ยนย้ายงานในหน้าที่ การจะมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อกันความเบื่อหน่าย และใช้ผู้ชำนาญก่อน
- 3.2 การเลื่อนตำแหน่ง จัดเป็นการบำรุงขวัญของบุคลากรได้ทางหนึ่ง หากมีการจัดเตรียมล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

- 3.3 การพ้นจากงานโดยอายุ เพื่อให้บุคคลากรได้มีหลักประกันทางสังคม จึงควรกำหนดเกษียณอายุ และสิ่งตอบแทนให้พอเหมาะ
- 3.4 การลงโทษ ควรมีหลักการเป็นลายลักษณ์อักษร ยึดหลักความยุติธรรม เป็นที่ตั้ง

สรุปการจ้ควางกะเจ้าน้ำที่บุคคลากรในการศึกษา

1. มีการสรรหาและบรรจุบุคคลากรที่มีคุณสมบัติทางการศึกษาเหมาะสม
2. ขณะปฏิบัติงานทางการศึกษามีความพึงพอใจในงานดังนี้
 - 2.1 ความมั่นคงในอาชีพ
 - 2.2 ใ้เงินเดือนที่เป็นธรรม
 - 2.3 ผู้บริหารใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมบังคับบัญชา
 - 2.4 ได้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit)
 - 2.5 มีสภาพการทำงานที่ดี
 - 2.6 มีโอกาสก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) คือการเลื่อนชั้น, เลื่อนตำแหน่ง ใ้รางวัลและเงินเดือนเพิ่ม
 - 2.7 มีความรู้สึกว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม²³ (Social Aspect of the Job)
3. การให้พ้นจากงานทางการศึกษา ควรมีหลักการและวิธีการช่วยเหลือก่อนที่จะพ้นหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

²³ Wendell French, The Personnel Management Process: Human Resource Administration. (Boston: Houghton Muffin Company, 1964), pp. 28 -31.

4. การอำนวยการ (Directing)

เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) การสั่งงาน (Command) การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติ (Control) การนิเทศงาน (Supervision) และการติดตามผล (Follow-up)

Gulick และ Urwick ²⁴ ได้ให้คำจำกัดความของการอำนวยการว่าหมายถึงงานที่ตัดสินใจที่ต่อเนื่อง

Dale ²⁵ กล่าวว่า "การอำนวยการ หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะ ตรวจสอบ และการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่" ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีกำลังขวัญ (Morale) ที่ขึ้น

รวมความว่า การอำนวยการต้องอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership) ในการตัดสินใจสั่งการโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มีการจูงใจประกอบการตรวจตราและการนิเทศงานแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้การบริหารงานของหน่วยหรือองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) คือการชั่งใจ ไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีองค์ประกอบดังนี้

1. ข้อเท็จจริง (Facts)
2. การชั่งใจ (Judgement)²⁶

²⁴Luther Gulick and Lyndall Urwick Editions Paper on the Science of Administration. (New York: Institute of Public Administration, 1937), p. 13.

²⁵Ernest Dale, Management: Theory and Practice. (New York: McGraw-Hill Company, 1965), p. 454 -455.

²⁶บรรลอม กุศลกุล, "การวินิจฉัยสั่งการ" หลักบริหาร. (พระนคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 226 - 227.

การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง "การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้"²⁷ ข้อที่ควรคำนึงคือ "ต้องวินิจฉัยให้ตรงจุดของ ปัญหา และต้องพยายามเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องที่สุด"²⁸

การออกคำสั่ง (Command) เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม อยู่ในลักษณะต่าง ๆ เช่น คำขอร้อง ประชุมแล้วสั่ง บันทึกสั่ง ออกเป็นหนังสือเวียนให้ทุกคนเห็นรับทราบ ฯลฯ เป็นต้น

การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน (Control) "มีกลไกประกอบด้วยคำแนะนำ วิธีการ หรือการดำเนินงานซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงกิจกรรมที่รับผิดชอบว่าดำเนินไปตามแผนงานและนโยบายที่วางไว้เป็นอย่างดี"²⁹ ฉะนั้น ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องคอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าไปตามแผนที่กำหนดไว้จนบรรลุถึงเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็ต้องทราบถึงการปฏิบัติงานทุกชั้น เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไปพร้อมกัน ดังเช่น Whathe³⁰ กล่าววา

²⁷William J. Gore and J.W. Dyson Edition The Making of Decision: A Leading in Administrative Behavior. (New York: The Free Press of Glencoe, Collier of Mac Millan Ltd., 1964), p.77.

²⁸John M. Phiffner and Frank P. Sheerwood, Administrative Organization.(Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1965), p. 389.

²⁹William H. Leffingwell and Edwin M. Robinson, Textbook of Office Management. (New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1950), p. 67.

³⁰Alex Whathe, "Management Control" Administrative Control and Executive Action (Columbus Ohio: Charles E. Merritt Book, Inc., 1961), p. 27.

1. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงอุปสรรคล่วงหน้า เพื่อวางแผนหลีกเลี่ยงไว้บ้าง

2. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานจะต้องตรวจตรากิจกรรมที่ผ่านมา เพื่อหาจุดอ่อนที่จะขจัดในอนาคต

การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานสำหรับวงการศึกษาได้แก่

1. การวางแผนงานและการกำหนดรายการ
2. การตรวจตราความสำเร็จของแผนงานที่แล้วมา เพื่อวางแผนงานข้างหน้า

ให้ดีขึ้น

3. ตรวจตรางานที่ทำสำเร็จ เพื่อรักษาคุณภาพให้ได้มาตรฐาน

การนิเทศ (Supervision) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโดยตรงในการดูแลปฏิบัติงานให้กับแต่ละคนหรือกลุ่มคนเพื่อให้เกิดการกระทำที่ถูกต้องและเหมาะสม³¹

การติดตามผล (Follow-up) การสั่งงานเพื่อเสนอแนะ และลక్షข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความอบอุ่นและสามัคคีธรรมของหมู่คณะ

สำหรับการอำนวยความสะดวก มีการวิจัยจากต่างประเทศที่เกี่ยวข้องคือ พ.ศ. 2513 (1970) Bryant³² ได้ทำการวิจัยเรื่อง "An Analysis of the Decision-Making Process of a Catholic School System, with Implications for Organization and Planning" ศึกษาวិธีศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) และการศึกษางานภาคสนาม (Field Study) สังเกตการประชุมคณะกรรมการโรงเรียนกว่า 2 ปี สรุปได้ว่า

³¹

Ordway Tead, op. cit., p. 101.

³²

James C. Bryant, "An Analysis of the Decision-Making Process of a Catholic School System, with Implications for Organization and Planning" Dissertation Abstracts (Ohio University: Vol. XXX No. 7 1970), pp. 3363 - 3364.

1. งานประจำระดับท้องถิ่นที่ตัดสินใจ โครงสร้างการดำเนินงานของคณะกรรมการฝ่ายร่ววาสมีอุปสรรคขัดขวางการวินิจฉัยสั่งการ
2. คณะกรรมการฝ่ายร่ววาสของโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน จึงขาดความเป็นผู้นำทำให้ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ลงรอยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการหาทุน
3. บรรดาสมาชิกคณะกรรมการฝ่ายร่ววาสมักใช้อารมณ์ในการวินิจฉัยสั่งการมากกว่าเหตุผล เช่นการบำรุงรักษาโรงเรียน

Bryant ได้เสนอแนะดังนี้

1. การดำเนินงานสาขาใหม่ของโรงเรียนควรใช้วิธีลงคะแนนเสียง การวางแผนจะต้องก่อให้เกิดความพอใจ
2. ควรขยายอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการร่ววาสฝ่ายโรงเรียนเป็นคณะกรรมการการศึกษา เพื่อรับผิดชอบโครงการศึกษาทั้งหมด รวมทั้งการศึกษาผู้ใหญ่ด้วย สมาชิกฝ่ายส่งออกเสียงได้ ผู้บริหารโครงการศึกษาควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ บทบาทของเจ้าคณะแขวงควรเพิ่มขึ้น เพื่อให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการการศึกษาในการชี้แจงวิทยากร การวิจัยและโครงการกิจกรรม

สรุปการอ่านรายการทางการศึกษา

1. การวินิจฉัยสั่งการจะต้องประมวลข้อเท็จจริง โดยมีเกณฑ์ในการเลือกแล้วคัดเลือกวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางการศึกษาอย่างดีที่สุด
2. ต้องระบุอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการวินิจฉัยสั่งการทางการศึกษาไว้อย่างชัดเจน
3. เมื่อสั่งงานทางการศึกษาแล้ว ผู้บริหารต้องติดตามผลการสั่งงาน โดยการให้คำปรึกษาแนะนำ ตักเตือน
4. ผู้บริหารควรจะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้วยการตรวจตราให้มีคุณภาพดี

5. การประสานงาน (Coordinating)

คือ "กระบวนการที่จะตรวจตราดูแลให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย บรรลุเป้าหมายอันเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ โดยลักษณะสามัคคีสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพที่สุด" ³³

การประสานงานเป็นการจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้อน หรือขัดแย้ง เหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การอย่าง สมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ จึงมีการบอกกล่าวถึงการวางแผนความประพฤติของบุคคล อื่นในหน่วยงานให้ทราบวาทิจกรรรมที่แต่ละคนกระทำมีลักษณะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของบุคคล อื่นในหน่วยงานอย่างไร

ฉะนั้น การประสานงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดทำและต้องใช้เวลา หนึ่งในสี่ถึงครึ่งหนึ่งเพื่อการประชุมประสานงาน³⁴

องค์ประกอบที่สำคัญในการประสานงานคือการติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งหมายถึง "กระบวนการที่นำเอาข่าวสารเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังที่อีก หนึ่งแห่ง"³⁵ ข่าวสารนั้นได้แก่ขอเท็จจริง ความคิดเห็น และท่าทีของบุคคลเพียงคนเดียว หรือหลายคนก็ได้ ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญได้แก่

³³ สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่. (พระนคร: แพร่พิทยา, 2512), หน้า 342.

³⁴ เกษม อุทยานิน, "การติดต่อประสานงาน" หลักบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์สวนทองถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 312.

³⁵ Richard R. Fagan, Politics and Communication. (Boston, Mass: Little Brown and Company, 1966), p. 13.

1. จากเบื้องบนลงมา (Downward Communication) คือการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาลงมายังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเบื้องล่างด้วยคำสั่ง คำแนะนำ ตักเตือน ชนิดเป็นวาจาทั้งรายบุคคลและเข้าที่ประชุม และด้วยลายลักษณ์อักษร ฯลฯ

2. จากเบื้องล่างขึ้นไป (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้อยู่ใต้อำนาจขึ้นไปยังเบื้องบน อาจจะอยู่ในลักษณะรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการเขียนข้อเสนอแนะใส่กล่อง (Suggestion Box) เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาที่จะทำได้

3. การติดต่อสื่อสารในระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานที่มีฐานะเท่าเทียมกัน (Lateral หรือ Parallel Communication) เพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปด้วยดี

การติดต่อสื่อสารทั้งสามประเภท เป็นแบบทางการ (Formal Communication) ซึ่งจากการประชุมผู้บริหารบุคคลากรถึงปัญหาการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ และยุ่งยาก พบว่า $\frac{4}{5}$, $\frac{1}{10}$ เป็นปัญหาจากเบื้องบนลงมาและจากเบื้องล่างขึ้นไปตามลำดับ³⁶ ส่วนรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ส่งผ่านกลุ่มเล็ก ๆ (Cliques) ซึ่งคบหาสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว จะได้ผลส่งเสริมการประสานงานในหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น หากจัดงานชุมนุมเพื่อความสนิทสนมเป็นครั้งคราว

สำหรับวิธีการประสานงานระหว่างองค์การได้แก่

1. กำหนดสิทธิและหน้าที่ของแต่ละองค์การไว้อย่างชัดเจน มีระเบียบปฏิบัติ และข้อบังคับอย่างรัดกุม
2. ใช้คณะกรรมการผสม หรือคณะกรรมการกลางคอยกลั่นกรองข้อขัดแย้ง

³⁶ Rensis Likert, New Patterns of Management. (Tokyo, Japan: Tosho Printing Co., Ltd., 1961), p. 46.

วิธีวัดผลการประสานงาน พิจารณาจากความพอใจและขวัญ (Morale) ของสมาชิกในหน่วยงาน

มีการวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนคือ พ.ศ.2506 (1963) Klahn³⁷ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "An Analysis of Patterns of Communication of High School Principals in Selected School Systems" ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ครูใหญ่กระทำหรือได้รับข่าว โดยวิธีการบันทึก สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ และการสังเกต ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นกลาง 5 โรงเรียนวางหลักการศึกษาโดยใช้วิธีการทำงานกลุ่ม (Team Approach) ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล 4 แห่งได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางนโยบายเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของครูใหญ่ เรื่องการติดต่อสื่อสาร เช่น ตำแหน่งผู้มาติดต่อ หรือผู้ถูกติดต่อ เครื่องมือที่ใช้ แหล่งอิทธิพลของหน่วยงานหลัก และหน่วยงานรอง แผนผังการจัดองค์การและการกำหนดหน้าที่แต่ละบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำเป็นเปอร์เซ็นต์ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของรายการต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มที่ครูใหญ่ติดต่อสื่อสาร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้
 - 1) ผู้อยู่ที่บังคับบัญชาเป็นหมูปวง
 - 2) ผู้ปกครองและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง
 - 3) เจ้าหน้าที่
 - 4) ผู้อยู่ที่บังคับบัญชารายบุคคล
2. ครูใหญ่ใช้เวลา 61.3 % ของเวลาทั้งหมดในการติดต่อสื่อสารแบบ Face to face มากที่สุด

37

Richard Phillip Klahn, "An Analysis of Patterns of Communication of High School Principals in Selected School Systems" Dissertation Abstracts. (University of Iowa: Vol.XXIII No. 8, 1963), pp. 2770 - 2771.

3. ครูใหญ่ติดต่อกับผู้อยู่ใต้งบคัมภ์ชามากกว่าการประสานงาน หรือติดต่อกับผู้ที่มีตำแหน่งเหนือขึ้นไป
4. การวางแผน หลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร ผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด
5. ครูใหญ่ได้รับรายงานเกี่ยวกับการเงิน อาคาร และนักเรียนเป็นที่น่าพอใจทั้งคุณภาพและปริมาณ
6. ครูใหญ่ติดต่อกับผู้ที่มีตำแหน่งเหนือขึ้นไปโดยไม่วางแผนผังหน่วยงานหลักและหน่วยงานรอง
7. การวิเคราะห์ที่มีประโยชน์คือ
 - 1) เกิดความเข้าใจถึงหน้าที่ที่กำลังทำเปรียบเทียบกับหน้าที่ซึ่งควรจะทำ
 - 2) ผู้อยู่ใต้งบคัมภ์ชามีอิสระที่จะริเริ่มการสื่อสารในวงงานเอง
 - 3) ชวงการบงคัมภ์ชามีผลต่อการเพิ่มมิตี การบริหาร ผู้บริหารจึงต้องประเมินผลในประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความสมบูรณ์ของการดำเนินงาน

สรุปการประสานงานทางการศึกษา

- ที่จัดเป็นกิจกรรมให้ความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียนได้แก่
1. มีโครงสร้างการบริหารการศึกษาที่เหมาะสม
 2. มีแผนผังการทำงาน และค่าจำกัดความของแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนอย่างชัดเจน
 3. มีระบบการติดต่ออย่างเป็นทางการในโรงเรียนพอเพียง
 4. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานบุคลากรในโรงเรียน
 5. ที่ประชุมประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นตัวแทนในทุกระดับชั้นของระบบภายในโรงเรียน

6. ที่ประชุมประกอบด้วยครูที่มีความสนใจ และมีปัญหาอย่างเกี่ยวข้องกับ
เป็นกลุ่ม
7. มีการวางแผนและวิธีการดำเนินงานโรงเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร
8. มีเค้าโครงหลักสูตรและประกาศเพื่อแจ้งข่าวของโรงเรียน
9. มีคู่มือครูและลูกจ้างในโรงเรียน
10. มีบันทึกและรายงานที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียน
11. มีการพบปะสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ สำหรับสมาชิกของโรงเรียน
12. มีการใช้อำนาจทางการศึกษาอย่างฉลาด

นอกจากนี้ การฝึกอบรม (Training) ผู้มาใหม่ การสับเปลี่ยนงานกันทำ หรือ การมอบอำนาจ (Delegation of Authority) เพื่อไม่ตองคอยให้หัวหน้าสั่งการ³⁸ ถือ
ว่าเป็นวิธีประสานงานในโรงเรียนทั้งสิ้น นอกจากนี้มีข้อที่นาสังเกตคือ การวิจัยของ
ต่างประเทศระบุว่า ผู้บริหารใช้เวลาดำเนินการบริหารกวากว้างในการติดต่อประสานงาน
แบบตัวต่อตัวกับผู้อยู่ที่บังคับบัญชาในโรงเรียน

6. การบันทึกรายงาน (Reporting)

คือการรายงานผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการศึกษา เก็บรักษาหลักฐาน
เอกสารการบันทึก ตลอดจนถึงการประชาสัมพันธ์ที่แจ้งให้ประชาชนได้ทราบด้วย

การรายงาน หมายถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ทราบข้อเท็จจริง
หรือข้อมูลที่เป็นจริงจากผู้รายงาน สำหรับรายงานทางการศึกษาได้แก่พัฒนาการของ
นักเรียนและปัญหาที่เกิดขึ้น อาจะอยู่ในรูปคะแนนสอบ การวิเคราะห์วิจัยโดยใช้วิธี
การทางสถิติประกอบเพื่ออธิบายผลงาน และใช้เป็นแนวทางแก้ไขในครั้งต่อไป

การประเมินผล (Appraisal) เป็นการตัดสินผลของการดำเนินงานเปรียบ
เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประเมินผลทางการศึกษาประกอบด้วย

³⁸ สุชาติ ประชากุล, เรื่องเดิม, หน้า 353.

1. ผู้ร่วมงานเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่เหมาะสม
2. หลักสูตรเหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน
3. วิธีสอนมีประสิทธิภาพทั้งอุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
4. นักเรียนที่สำเร็จไปแล้วพอใจในหลักสูตรต่าง ๆ ของโรงเรียน
5. อาคารและอุปกรณ์เหมาะสม
6. นโยบายเกี่ยวกับบุคลากรดึงดูดและยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน
7. ผู้ร่วมงานมีขวัญดี
8. การคมนาคม อาหารและบริการคนงานดี
9. กระบวนการบริหารที่ตัดสินใจถูกต้อง และมีการวางแผนที่ดี
10. การติดต่อคมนาคมเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ³⁹

การประเมินผลที่อยู่ในลักษณะเป็นสถิติควรจะให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับทราบความสำเร็จและขอบเขตของข้อหาทางพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้นร่วมกันกับผู้บริหารด้วย

บันทึก (Records) หมายถึงสารบันทึกความจำ หนังสือโต้ตอบ หรือเอกสารพิเศษ เป็นประวัติของการกระทำหรือกิจกรรม ที่ผู้บริหารนำไปจัดการในหน่วยงานหลัก และใช้จากคะแนนตัดสินใจเพื่อการวางแผนได้⁴⁰

วัตถุประสงค์ของการบันทึก มีดังนี้

1. เพื่อรักษาความก้าวหน้าของบันทึกตามลำดับ
2. เพื่อเตรียมการที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่เป็นจริง
3. เพื่อนำมาเปรียบเทียบได้อย่างดี

³⁹ Russel T. Gregg, op.cit., p. 313.

⁴⁰ Dalton Edward McFarland Personnel Management: Theory and Practice. (New York: Macmillan Company, 1968), p. 162.

4. เพื่อค้นหาข้อบกพร่องและความสูญเสียของการดำเนินงานได้อย่าง
สะดวก⁴¹

เนื่องจากบันทึกและหลักฐานของโรงเรียนมีความสำคัญ จึงควรปรับปรุงระบบ
การเก็บเอกสาร เพื่อให้ได้ทั้งคุณภาพและประหยัด ในเรื่องเวลากันหา แรงงานและ
วัสดุที่ใช้ ฯลฯ

การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) หมายถึง

วิธีการของสถาบันอันมีแผนการและการกระทำต่อเนื่องกันไป
อันที่จะสร้างหรือยังให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชน เพื่อ
ให้สถาบันกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องกันมีความรู้ความเข้าใจ และ
สนับสนุนร่วมมือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ให้สถาบันนั้นดำเนิน
งานไปได้ผลดีตามความมุ่งหมาย โดยมีประจักษ์เป็นแนวบรรทัดฐาน⁴²

การประชาสัมพันธ์ทางการศึกษา อาจจัดแสดงนิทรรศการหรืองานประจำปี
เชิญผู้ปกครองและบุคคลภายนอกชมผลงานของนักเรียน มีสถิติแผนภูมิความสำเร็จของ
โรงเรียนประกอบเอกสารที่แจก

ต่างประเทศมีการวิจัยเกี่ยวกับการบันทึกรายงานทางการศึกษาคือ พ.ศ.2508
(1965) Sandberg⁴³ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "An Analysis and Evaluation

⁴¹ William H. Leffingwell and Edwin M. Robinson, op.cit.,
p. 182.

⁴² สะอาด ศันศุภผล "การประชาสัมพันธ์" หลักบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์
ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 396.

⁴³ John Finer Sandberg, "An Analysis and Evaluation of
Annual Reporting Practices of Washington School Systems" Disserta-
tion Abstracts. (Washington State University: Vol. XXVI. No. 1,
1965), p. 179.

of Annual Reporting Practices of Washington School System." โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบเขตของเนื้อหา และการเผยแพร่รายงานประจำปีของผู้แทน จากกลุ่มโรงเรียนในรัฐวอชิงตัน โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่ผ่านการวิจัยแล้วมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเนื้อหา และการถ่ายทอดข้อความต่าง ๆ ในรายงานประจำปี เครื่องมือ ใช้ Rating Scale 9 หัวข้อทุกข้อให้เลือกรับคุณภาพของรายงานตั้งแต่สูงสุด 5 ลดหลั่นกันไปจนถึงต่ำสุดเป็น 0 และการสัมภาษณ์ 9 หัวข้อ แต่ละข้อเพื่อสอบถาม ความจริงเกี่ยวกับสิ่งที่จะเผยแพร่ตามรายงานที่ใช้ได้ผลแล้วของศึกษานิเทศกร ประชากร คือโรงเรียนประจำตำบล 63 โรงเรียน เลือกโดยวิธีสุ่มจากโรงเรียนต่าง ๆ ในรัฐ วอชิงตันให้เป็นตัวแทนของขนาดและสภาพภูมิศาสตร์ต่าง ๆ กัน สถิติที่ได้จัดทำเป็น ตาราง เพื่อวิเคราะห์และวัดผล

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษาคือ

1. รายงานประจำปีควรแสดงหลักฐานยืนยันคุณค่าของสิ่งที่ประชาชนสนใจ สนับสนุนโรงเรียน
2. รายงานประจำปีควรจะแสดงปริมาณการเงินไว้ในอรรถาธิบายถึงรางวัล ที่ประชาชนได้รับจากการศึกษา
3. รายงานประจำปีควรแจ้งให้ประชาชนได้ทราบถึงความก้าวหน้าตามจุด มุ่งหมายของการศึกษา และการดำเนินงานต่อเพื่อความก้าวหน้ายิ่งขึ้น
4. รายงานประจำปีควรเตรียมให้กล้อยตามหลักการที่สำคัญแล้ว เพื่อให้ ได้รับความสนใจของผู้อ่านที่มีพื้นฐานความรู้ขนาดธรรมดา
5. รายงานประจำปีควรเตรียมตามหลักการที่ทำให้ผู้อ่านธรรมดาเข้าใจง่าย
6. การเผยแพร่รายงานประจำปีควรมีการวางแผนเพื่อประโยชน์ของประชาชน ส่วนใหญ่
7. การวางแผนโฆษณารายงานประจำปีควรมีหลักประกันที่จะแพร่ข่าวสารไปสู่ ความสนใจของประชาชน
8. การวางแผนเผยแพร่รายงานประจำปี ควรอำนวยความสะดวกและกระตุ้น ให้เกิดการสัมมนาในกลุ่มประชาชนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ผลจากการศึกษานี้ ได้รายละเอียดและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับกฎหมายทางการเงิน จึงควรเผยแพร่ไปยังโรงเรียนต่าง ๆ สถาบันทางราชการ และหน่วยบริหารโรงเรียนส่วนท้องถิ่น ขอบเขตของรายงานประจำปีทางการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ของสาระสำคัญการประมวลข่าวสาร แต่การเผยแพร่ยังไม่กว้างขวางนัก

สรุปการบันทึกรายงานทางการศึกษา

1. การบันทึกเกี่ยวกับเอกสารทางการศึกษา ผู้รับผิดชอบจะต้องจัดเรียงให้สะดวกในการใช้
2. การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารควรประมวลเข้ากับการวิเคราะห์วิจัยทางการศึกษา แจงให้ผู้ร่วมงานทราบ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขข้อบกพร่อง ใ้บรรลุเป้าหมายตามที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้
3. การประชาสัมพันธ์การศึกษาของโรงเรียน ควรจัดทำเป็นรายงานประจำปี ให้นำไปแจกจ่ายให้ทั่วไปได้ และแจกจ่ายให้ผู้ปกครองกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาของโรงเรียนได้รับทราบ

7. การจัดสรรงบประมาณและการเงิน (Budgeting)

การจัดสรรงบประมาณ หมายถึงการกำหนดรายรับรายจ่ายในชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การจัดสรรงบประมาณแบ่ง 2 ประเภทคือ การจัดสรรงบประมาณระยะยาว (Long Range Budget Planning) ใช้เวลา 5 - 10 ปี⁴⁴ และการจัดสรรงบ

⁴⁴

Lester R. Steig and E. Kemp Frederick, School Personnel and In-Service Training Practices. (West Nyack, N.Y.: Parker Publishing Company, Inc., 1969), p. 79.

ประมาณระยะสั้นโดยปกติใช้เวลา 1 ปี หลังจากเริ่มปีงบประมาณใหม่ 2 - 3 เดือน ผู้หน้าหรับปีงบประมาณ จะต้องวางแผนสำหรับปีต่อไป โดยส่งแบบฟอร์มและคำแนะนำไปให้หัวหน้าหน่วยงานเสนอโครงการรายจ่ายเพื่อรวบรวมพิจารณาตัดสินตามความริบควนจำเป็นขององการ

วิธีการบริหารงบประมาณ จะหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน (Budget Cycle) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (Executive Preparation and Submission)
2. การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislative Authority)
3. การดำเนินงานในการใช้จ่าย (Execution)
4. การตรวจสอบ (Audit)⁴⁵

สำหรับการบริหารงบประมาณโรงเรียนราษฎร์ การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนไปรษณีสถนค หรือคณะกรรมการโรงเรียนการชอลิกหรือกรรมการสภาวักของโรงเรียนบาทหลวงทำหน้าที่แทน

ลักษณะสำคัญในการจัดสรรงบประมาณโรงเรียนมีดังนี้

1. รายจ่ายประจำ สำหรับครูผู้สอน การบังคับบัญชาทั่วไป บริการช่วยเหลือ ฯลฯ
2. รายจ่ายเพื่อการลงทุน การก่อสร้างเครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ
3. รายจ่ายเพื่อชำระหนี้หรือการสะสมเป็นทุนสำรอง⁴⁶

⁴⁵Jesse Burkhead, Government Budgeting. (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1965), p. 87.

⁴⁶Lester R. Steig and E. Kemp Frederick, op.cit., p. 78.

4. รายจ่ายฉุกเฉิน ควรตั้งไว้ 2 %⁴⁷

การจัดสรรงบประมาณทางการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบจะต้องเตรียมเอกสารการงบประมาณ

2. เอกสารนั้นเป็นผลจากความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องกับความต้องการทาง

การศึกษาของนักเรียน

3. เป็นขบวนการต่อเนื่อง งบประมาณประจำปีเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ

ระยะยาว

4. วิธีการทำ

4.1 มีสูตรโครงการศึกษาแน่นอน

4.2 เตรียมโครงการรายจ่าย และแปลงโครงการศึกษาเป็นราคาโดย
ประมาณ

4.3 เตรียมโครงการรายรับ

5. ผู้รับผิดชอบเสนอและอธิบายงบประมาณของโรงเรียนต่อที่ประชุม

6. หลังจากการประชุมรับหลักการแล้วต้องบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

7. ผู้บริหารงบประมาณคือผู้ที่รับผิดชอบ

8. มีการประเมินผลต่อเนื่องในการดำเนินการงบประมาณ⁴⁸

การตรวจสอบทางการเงิน (Auditing) ในการปฏิบัติงานทั่วไป แบ่งออก
ได้เป็น 3 ประเภท คือ

⁴⁷Roe L. Johns and Edgar L. Morphet, Financing the Public Schools. (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1960), p. 403.

⁴⁸Ibid., p. 397.

1. Pre-audit ได้แก่การวางระเบียบกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาด เป็นการตรวจสอบกรรมวิธีบริการไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดตัวผู้ทำบัญชี ผู้ตรวจบัญชี จำนวนครั้งที่ตรวจในรอบ 1 ปี ฯลฯ

2. Post-audit ได้แก่การตรวจสอบผลหลังจากปฏิบัติงานไปแล้วว่ามีจุดบกพร่องหรือผิดพลาดที่ใดบ้าง

3. Social audit ได้แก่การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พิจารณาเหตุการณ์กระทำของตนเองว่าขาดตกบกพร่องหรือทำอะไรเกินกว่าเหตุหรือไม่ ทั้งนี้ โดยอาศัยพื้นฐานทางสังคม (Social Norm) เช่น ระเบียบประเพณี ตลอดจนศีลธรรมอันดีงามเป็นหลัก⁴⁹

มีการวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับการจัดทางงบประมาณและการเงินคือ พ.ศ. 2501 (1958) Fichter ได้วิจัยทางสังคมที่โรงเรียนเซนต์จูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ตลอดปีการศึกษา สรุปผลที่เกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนว่า ตามทฤษฎีอิทธิกรโยสท์เป็นหัวหน้าในการปกครอง และการเงิน⁵⁰ แต่ในทางปฏิบัติทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้แต่ละหน่วยงานมีอิสระทางการเงิน การดูแลปฏิบัติงานทางการเงินก็เห็นได้ชัดคือ มุขนายกมิชซังกำหนดอัตราเงินเดือนของครู⁵¹ ซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนรัฐบาล⁵²

⁴⁹ คิน ปรัญญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณผล ปทานุกรมการบริหาร. (พระนคร: โรงพิมพ์ของสมาคมสังคมนศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2514), หน้า 21.

⁵⁰ Joseph H. Fichter, S.J., Parochial School: A Sociological Study. (New York: Doubleday and Company, Inc., 1964), p. 405.

⁵¹ Ibid., p. 404.

⁵² Ibid., p. 384.

นอกจากนี้โรงเรียนได้เงินอุดหนุนมาจากโบสถ์โดยตรง (ศาสนาช่วยเพียง 4.3 %) โดยอธิการ โบสถ์เก็บจากเงินมิชชาวันอาทิตย์ ภารกิจที่สอนและเป็นครูใหญ่ โคเปอร์ เซนต์ จากการขายหนังสือ จัดงานประจำปี หรือมีผู้บริจาคให้

พ.ศ. 2510 (1967) McConnell⁵³ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "An Investigation of Budgeting Procedures of Selected Catholic Colleges and University" คว้าวิทยุประสงค์เพื่อสำรวจการปฏิบัติงานทางงบประมาณว่าแตกต่างจากสถาบันอื่นหรือไม่ จากการสัมภาษณ์และอภิปรายสรุปผลได้ว่า มีการวางแผนจัดงบประมาณประจำปีอย่างถี่ มีมาตรฐานไม่ต่างไปจากสถาบันอื่น ยกเว้นเรื่องบริการช่วยเหลือเกี่ยวกับท่นักเรียน (ศาสนา) และการรับรองงบประมาณ มีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือสถาบันอื่น ๆ ควรจัดเตรียมงบประมาณประกันอุบัติเหตุ และการทำบัญชีระยะยาวเมื่องบประมาณเพิ่มขึ้น

พ.ศ. 2510 (1967) Rev. Burn⁵⁴ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Maintenance and Custodial Programs of Catholic Secondary School in the United States" โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหาร 220 โรงเรียนทั่วประเทศ เพื่อจะศึกษาว่าโรงเรียนคาทอลิกขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนเกินกว่า 500 คนขึ้นไป จะจัดโครงการซ่อมแซมรักษาโรงเรียนอย่างไร พบว่ามีขอบกรรองคือ ชาติการจัดสรรงบประมาณ

⁵³ James Le Roy McConnell, "An Investigation of Budgeting Procedures of Selected Catholic Colleges and University" Dissertation Abstracts. (Pennsylvania State University: Vol. XXVII No.1, 1967), pp. 98 - 99.

⁵⁴ Rev. Vincent L. Burn, "Maintenance and Custodial Programs of Catholic Secondary Schools in United States", Dissertation Abstracts. (The Catholic University of America: Vol. XXVII No. 9, 1967), p. 2766.

และรายการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ครูใหญ่รับผิดชอบดูแลงานการโรงเรียนเพียงคนเดียว โรงเรียนที่เก็บค่าเล่าเรียนถูก นักเรียนจะต้องทำความสะอาดโรงเรียนเอง โดยมีครูหญิงคอยตรวจตราอีกทีหนึ่ง มีข้อเสนอแนะคือให้โรงเรียนคัดเลือกทุกแห่งควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการซ่อมแซมเป็นเปอร์เซ็นต์คงที่ และมอบหมายงานใหญ่ช่วยครูใหญ่ฝ่ายธุรการรับผิดชอบในการนิเทศงานการโรงเรียนและดูแลการซ่อมแซม

สรุปการจัดสรรงบประมาณและการเงินของโรงเรียน

1. ให้มีมาตรฐานการจัดทำงบประมาณการเงินของโรงเรียนทั้งแผนระยะยาวและระยะสั้นประจำปี
2. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการงบประมาณของโรงเรียน รวมทั้งการตรวจบัญชีโรงเรียนด้วย
3. ควรมีการจัดสรรงบประมาณเป็นพิเศษเพื่อรายจ่ายฉุกเฉินเป็นจำนวน 2 % ของเงินรายได้ นอกจากนี้ควรรวมซ่อมแซมไว้ในการจัดงบประมาณด้วย

สรุปกระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียน

ผลงานขอเขียนและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยที่นำมากล่าวไว้ในบทนี้ แบ่งออกเป็นสองตอนคือ ตอนแรกเกี่ยวกับความคิดเห็นในกระบวนการดำเนินงานโดยทั่วไป ตอนที่สองเป็นหลักการดำเนินงานทางการศึกษาและงานวิจัยของต่างประเทศ ตลอดจนความคิดเห็นของนักเรียนในประเทศ พอจะสรุปได้ว่า

กระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียน เรื่องการวางแผน จะต้องวางแผนงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการจัดระเบียบบริหารงานให้สมาชิกทุกคนได้ทราบถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของการแบ่งสายงาน มีระเบียบปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร การคัดเลือกบรรจุนั้นต้องมีความยุติธรรม และมีการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดความก้าวหน้าทางอาชีพและส่งเสริมในด้านการศึกษาโดยจัดการอบรมทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น อำนาจการให้การควบคุมแลปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินไปด้วยดี ส่วนในด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสารควรจัดให้เป็นระบบที่คล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนั้นการประเมินผลถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน จึงควรจะได้มีการวิจัยทางการศึกษา แล้วนำผลที่วิเคราะห์ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนงานของโรงเรียน และควรจะได้มีการประชาสัมพันธ์ให้ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนทราบทั่วเป็นระยะ ๆ ไป ส่วนทางด้านเกี่ยวกับการเงินและการจัดสรรงบประมาณควรมีการเตรียมและวางระเบียบการใช้จ่ายขึ้น และจะต้องหาทางแสวงหาเงินอุดหนุนทางศาสนา เพื่อช่วยให้งานที่วางแผนแล้วให้ดำเนินไปตามโครงการที่วางไว้.