



ข้อเขียน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผู้วิจัยจะนำเสนอเรื่อง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา สภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยลำดับ ดังนี้คือ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาความเจริญของสังคมและสังคม โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และค่านิยม รวมทั้งคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม ทั้งนี้โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแบบแผนและไม่เป็นแบบแผน ทั้งที่สามารถดำเนินการได้ในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการบริหารงาน จึงจะสามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในสังคมได้ ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ความหมายของการบริหารการศึกษา

แฮร์ริส (Harris 1960 : 19) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการในการสร้างบุรณาการ แห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายแต่มุ่งพัฒนาบุรุษของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย

แคมป์เบลล์ (Campbell 1971 : 22) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเป็นการจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้คำว่า การศึกษาได้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

กู๊ด (Good 1973 : 14) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเป็นการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงาน หรือ กิจการโรงเรียนทั้งการบริหารธุรกิจ โรงเรียน

โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน โปรแกรมการเรียนการสอน กิจกรรม หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

บัญญัติ สาธาร (2516 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินการพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือ สมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม หรือ คุณธรรมทั้งในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่ระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

เมธี บิลันธานนท์ (2520 : 2) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ ในการดำเนินการ หรือ ให้การบริหารด้านการปกครอง การเรียนการสอน และการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพตามจุดหมายที่ได้วางไว้

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวนั้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ร่วมมือกัน ดำเนินการโดยใช้วิธีการทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งให้สมาชิกของสังคมได้พัฒนาการทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารโดยทั่วไป มักจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ วิธีหรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีผู้บริหาร และนักวิชาการ รวมทั้งนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ฟาโยล (Fayol อ้างถึงใน เอกชัย กิสุขพันธ์ 2527 : 9) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส เป็นต้นกำหนดในการบริหารแบบกระบวนการ โดยอธิบายว่า กระบวนการบริหารงานประกอบ

ด้วยลำดับชั้นทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1. To plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. To organize หมายถึง การรวบรวมเครื่องมือ วัสดุ และกำลังคนเพื่อปฏิบัติตามแผน
3. To command หมายถึง การสั่งงานบังคับบัญชา ให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่
4. To Coordinate หมายถึง การประสานงานของหน่วยต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน
5. To control หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้

กูลิค และ เออร์วิค (Gulick and Urwick 1937 : 13) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกว่า "POSDCORB" กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด กูลิคและเออร์วิค ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน "Papers on the Science of Administration" ในปี ค.ศ. 1937 โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ตามแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้
2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดทำโครงสร้างแบบเป็นทางการของอำนาจหน้าที่ การสั่งการ ซึ่งใช้ในการจัดแบ่ง การกำหนด และการประสานงานของหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้
3. การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การรับเข้าทำงาน การฝึกอบรม และการรักษาสภาพการทำงานให้คืออยู่เสมอ
4. การอำนวยความสะดวก หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจและสั่งการให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะ รวมทั้งให้คำแนะนำซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้นำของหน่วยงาน
5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานสอดคล้องและกลมกลืนกัน
6. การรายงาน หมายถึง การจัดทำบันทึกการรายงานและการตรวจสอบ
7. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรงบประมาณในรูปแบบของการวางแผนการเงิน การทำบัญชี และการควบคุมการเงิน

เซียร์ส (Sears อ้างถึงใน วิทยุโธ สาร 2516 : 74) ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยสรุปไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผนหรือโครงการ
2. การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอน และรัดกุม
3. การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน
5. การควบคุม และติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

ทีด (Teed 1951 : 105) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหาร โดยมุ่งความสำคัญที่หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การเป็นหลัก และได้เน้นลำดับชั้นความสำคัญในการบริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งมีอยู่ 10 ประการ คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงาน
3. กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้บุคลากร
4. มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ
5. ควบคุมดูแลและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติงานโดยการรักษาริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นอยู่เสมอ
7. จัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับทุกหน่วยงาน มีคณะกรรมการเป็นตัวประสานงานในหน่วยงาน
8. บำรุงขวัญ กระตุ้นและให้กำลังใจ เพื่อบุคลากรทุกคนจะได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่แรก
10. พิจารณางานในอนาคต เตรียมวางแผนในอนาคต โดยตั้งวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายไว้รับสถานการณ์ในอนาคต เตรียมลู่ทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators 1955 : 17) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน เป็นความพยายามที่จะให้การปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ จึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำ วิธีที่จะทำ และจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

2. การแบ่งสรร โดยมีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และที่มีใช้มนุษย์ให้เป็นสัดส่วน

3. การเสริมกำลังบำรุง หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือ เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. การประเมินผลงาน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะ ให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่า ตรงกับแผนที่ตั้งไว้หรือไม่เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

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

1. การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร

2. การวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผน กิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดองค์การ ทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

4. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบาย ฯลฯ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจนได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ ซึ่งหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

6. การประสานงาน ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน

มีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันในด้าน บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ

7. การประเมินผลงาน เป็นการติดตามผลงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องกันมีการประเมินผล ตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

แคมป์เบลล์และคณะ (Campbell and others 1957 : 145 - 150) ได้จัดลำดับ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจ โดยจะต้องวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นนั้นให้เข้าใจถูกต้องต้องแท้เสียก่อน วิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน เก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินใจว่าจะเลือกเอาหนทางใดที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด

2. การจัดโปรแกรม หรืออาจจะเรียกว่า การจัดโครงการซึ่งหมายถึงการจัดกำลังบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กำลังเงิน ลำดับขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการที่ได้ตัดสินใจเลือกไป

3. การกระตุ้น หรืออาจจะเรียกว่า การออกคำสั่งหรือการสั่งงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ มีการพูดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้หมดข้อสงสัยและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. การประสานงาน คือการประสานร่วมมือกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกัน ความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนจะต้องได้รับชื่อเสียง ความสำเร็จจะต้องเป็นของทุกคน

5. การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ 2 ประการ คือ เพื่อตรวจสอบดูว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร บรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และเพื่อตรวจสอบดูว่าสถาบันนั้นได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือบำรุงรักษาเอาไว้ดีเพียงใด

แอนโทนี (Anthony 1981 : 9 - 12) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยแบ่งออกเป็น 5 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ หรือมีตัววางแผนวิธีปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนด

อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะวิธีการติดต่องานสัมพันธ์กัน เป็นไปตามลำดับขั้นตอน

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงานการบริหารงานบุคคลเริ่มตั้งแต่ การแสวงหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ เลื่อนขั้นและลดขั้น ตลอดจนการให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยความสะดวกหรือสิ่งการ หมายถึง การมอบหมายงานหรือสั่งให้กระทำการใดกิจการหนึ่ง หลังจากที่ได้วิเคราะห์พิจารณาจนอย่างรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

5. การควบคุม หมายถึง การบังคับการกำกับหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในกรณีใด ๆ หรือในเรื่องที่ต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไขในบางขั้นตอน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบวนการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไปนั้น องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารได้แก่ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ หรือการอำนวยความสะดวก การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การควบคุมงาน การรายงาน การประเมินผลงานและการงบประมาณ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารตามแนวความคิดของ กุลิศ เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ภายในขอบเขตของกระบวนการบริหารของกุลิศ 7 ประการ คือ

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การบริหารบุคคล
4. การอำนวยความสะดวก
5. การประสานงาน
6. การรายงาน
7. การงบประมาณ

การวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท และเป็นที่ยอมรับกันว่าการวางแผน เป็นภารกิจของนักบริหารที่จะต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรกในกระบวนการบริหาร เพราะว่าการวางแผนเป็น เรื่องของการกำหนดความต้องการ การกระทำ วิธีปฏิบัติและผลของการกระทำในอนาคต โดยใช้หลัก วิชาการ เหตุผล ตัวเลข ข้อมูล รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ มาประกอบกัน การวางแผนจึงมีบทบาทอันสำคัญ ยิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหนและเมื่อไร อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติ งานให้บังเกิดผลและมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุตามจุดหมายที่วางไว้

ความหมายของการวางแผน

ฟาโยล (Fayol อ้างถึงใน เมธี ปิณฑานนท์ 2525 : 128 - 12) ได้กล่าวถึงการ วางแผนไว้ว่าเป็น "กระบวนการที่ได้กำหนดทางในการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการในการปฏิบัติงานและ ช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมาย ทั้งนี้หมายความว่า ในการปฏิบัติงานทุกอย่าง จำเป็นจะต้องมีขอบข่ายวิธีการและกิจกรรมทุกอย่างที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การนั้นบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

กูลิค (Gulick 1963 : 13) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวางแผนว่า เป็นการวาง โครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นก่อนลงมือปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 15) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่า การวางแผนเป็นความพยายาม ขององค์การและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจ ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ให้เหมาะสมที่สุด มีประสิทธิภาพสูงภายใต้ความ จำกัดของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต โดยมุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญ สิ่งที่กำหนดไว้ว่าจะปฏิบัติจัดทำนั้นได้ผ่านการไตร่ตรองพิจารณา อย่างรอบคอบถึงความเป็นไปได้ในอดีต สภาหัจจุบัน ปัญหา ศักยภาพและแนวโน้มด้านต่าง ๆ ในอนาคต ตลอดจนความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนของนักบริหารและนักการศึกษา พอสรุปการวางแผนได้ว่าการวางแผน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะเตรียมและกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้

หลักการในการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้นในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องทราบถึงหลักสำคัญของการวางแผน

สมัยศ นาวีการ (2522 : 88) มีความเห็นว่ากระบวนการวางแผนจะเกี่ยวกับขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้น คือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องขอความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานย่อย
2. การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายการตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน หรือยากอะไรบ้างที่องค์การมีอยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายและข้อจำกัดขององค์การ
3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขั้นตอนนี้ จะรวมทั้งการคาดคะเนหรือการพยากรณ์
4. การทำแผนพัฒนางานขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือกและทางเลือกที่ดีที่สุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 91 - 92) ได้ให้หลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนไว้ดังนี้ คือ

1. ในการวางแผนควรเริ่มจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก อาจจัดวางแผนใหม่ อีกเมื่อเริ่มงานใหม่ เมื่อมีการปรับปรุงงานหรือเกิดปัญหาในการปฏิบัติ

2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ต้องแน่ชัดเจน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน
3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดเตรียมให้พร้อม
4. วิธีดำเนินงานตามแผน โดยพิจารณาหาช่องทาง หรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ นอกนั้นควรคำนึงถึงการวางมาตรการในการควบคุมการดำเนินงานด้วย
5. คำนึงถึงภูมิศาสตร์ สภาวะแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของบุคคล ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลกลุ่มนั้น

จุมพล สีสติยากร (2520 : 53 - 54) ได้ให้หลักสำคัญของการวางแผนไว้ 4 ประการ คือ

1. การวางแผนควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ปัจจัยต่าง ๆ วิธีการปฏิบัติ วิธีการตรวจสอบและควบคุมงาน รวมทั้งข้อจำกัดที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานตามแผนนั้น ๆ
2. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนซึ่งโดยปกติแล้วจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการวางแผนของหน่วยงาน
3. ประเภทของแผนงาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ แผนงานระยะยาว แผนงานระยะปานกลาง แผนงานระยะสั้น
4. ควรวางแผนตั้งแต่ก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน โดยมองดูสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งหมดแล้ววางแผนเป็นไปตามขั้นตอน แล้วจึงเริ่มปฏิบัติงานตามแผน

สำหรับการวางแผนในโรงเรียนนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 169 - 170) ได้ให้หลักการสำคัญในการวางแผนไว้ดังนี้

1. การจัดตั้งหรือการกำหนดหน่วยรับผิดชอบการประสานงานการวางแผน ให้มีหน้าที่ในการประสานงาน โดยมี การจัดทำแผนและกำกับให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน ด้วยบุคคล คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นนี้ โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดขึ้น ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนนั้น ๆ สิ่งสำคัญก็คือบุคคลหรือคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นต้องรอบรู้เรื่องการวางแผน ต้องรู้ขอบเขตและวิธีดำเนินงานในกระบวนการวางแผนสำหรับโรงเรียน

2. การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งหมด ทั้งข้อมูลภายนอกและข้อมูลภายใน
 3. การรวบรวมปัญหาของโรงเรียนในแต่ละด้านที่เป็นปัญหาปัจจุบัน ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดแนวทางดำเนินงานและกำหนดแผนงานในอนาคต
 4. การตรวจสอบบทบาทงานและภารกิจ ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของโรงเรียนหรือสถานศึกษา ตรวจสอบโครงสร้างและการทำงานของหน่วยงาน สายงาน หรือฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบงานแต่ละส่วนภายในโรงเรียน เพื่อคว่ายังคงตอบสนองต่อภารกิจหลักของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร
 5. การประมวลแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านงาน ปัญหาและความต้องการทรัพยากร ข้อจำกัด ข้อกำหนดต่าง ๆ ด้านหลักสูตร ด้านการงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ตลอดจนแนวโน้มนการเปลี่ยนแปลงทั้งในโรงเรียนและสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนหรือต่อส่วนงานต่าง ๆ ของโรงเรียนในอนาคต
 6. การกำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานในแผนงานด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน
 7. การเตรียมแบบฟอร์มที่ต้องใช้ในการจัดทำแผนและโครงการ
 8. การเตรียมเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นในการวางแผน เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อครู นักเรียนต่อห้องเรียน อัตราค่าใช้จ่ายรายหัว เป็นต้น
 9. การจัดทำแผนและการประมวลโครงการ ในรูปแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และแผนระยะยาวของโรงเรียน
 10. การดำเนินการหรือการนำแผนออกปฏิบัติ
 11. การติดตามควบคุมกำกับกับการดำเนินงานตามแผนซึ่งกำหนดไว้ การติดตามตรวจสอบและประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน ผลงาน ปัญหาและอุปสรรคเพื่อการตัดสินใจปรับปรุงแก้ไข
 12. การทบทวนแผน และการดำเนินการเพื่อปรับแผนในอนาคตหรือเพื่อสร้างแผนใหม่ต่อไป
- การวางแผนของโรงเรียนจึงเป็นงานที่สำคัญอันดับแรก โดยมีกระบวนการที่แสดงถึงขั้นตอนของการวางแผนโดยสรุปได้ดังนี้
1. การกำหนดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการวางแผน หรืออาจจะ

เป็นจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายก็ได้ ซึ่งหมายถึงนโยบายของโรงเรียน

2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยศึกษาพิจารณาถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ว่ามีลักษณะอย่างไรมีปัญหาอะไรบ้าง

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ข่าวสารและสิ่งที่ได้รับได้ยินได้ฟังมาเพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ข้อมูลข่าวสารและสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับมานั้นจะต้องมีความถูกต้องและแม่นยำด้วย

4. ขั้นปฏิบัติตามแผน เมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแล้วหรืออาจจะมีใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาแต่เป็นการวางแผนในด้านต่าง ๆ ของฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน หรืออาจจะเป็นแผนของโรงเรียน โดยส่วนรวม โดยเป็นการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนของแผนให้เกิดความสอดคล้องกัน

5. ขั้นติดตามและปรับปรุงแผน เมื่อกำหนดแผนในการปฏิบัติงานแล้ว อาจจะต้องการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแผนได้เสมอ ดังนั้นการติดตามผลและการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผน จึงเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำทุกขั้นตอน และกระทำโดยสม่ำเสมอ

การวางแผนจึงเป็นศาสตร์ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญในการบริหาร ถือว่าเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะช่วยให้รู้จักคาดการณ์ในอนาคตแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการค้นหาวิธีต่าง ๆ ที่จะดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างมีระเบียบแบบแผนเป็นไปตามขั้นตอน

สรุปได้ว่ากระบวนการในการวางแผนมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการ ซึ่งประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. การจัดทำแผน

3. การปฏิบัติตามแผน

4. การประเมินผลและติดตามผล

การจัดองค์การ

ในหน่วยงานหรือในองค์การใด ๆ ก็ตามจำเป็นจะต้องมีระบบระเบียบต่าง ๆ เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อที่หน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การจึงเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคคล และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ การสร้างรูปแบบเพื่อที่จะได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ตำแหน่งที่ตนได้รับ เพื่อให้กิจการต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายขององค์การ

เพรทิส (Prethus 1985 : 50) ให้ความหมายขององค์การ คือเป็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดจากโครงสร้างภายในอันได้แก่ อำนาจหน้าที่ สถานภาพและบทบาท ซึ่งแตกต่างกัน โครงสร้างดังกล่าวนี้เป็นข้อมูลเหตุให้เกิดปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวที่สามารถคาดสถานการณ์ล่วงหน้าได้

อาเลน (Allen 1959 : 52) ให้ความหมายว่า องค์การเป็นกลไกในรูปของโครงสร้างที่ช่วยให้สิ่งมีชีวิตทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮิกส์และกุลเล็ต (Hicks and Gullet 1981 : 127) ให้ทรรศนะว่า องค์การ คือ โครงสร้างของความสัมพันธ์ในเรื่อง อำนาจ เป้าหมาย บทบาท กิจกรรม การติดต่อสื่อสาร และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอยู่ เมื่อบุคคลทำงานร่วมกัน

ปีฟเนอร์และเชอร์วูด (Pffifer and Sherwood 1964 : 30) ให้ความเห็นว่า องค์การ คือ รูปแบบของวิถีทางที่คนจำนวนมากจะต้องติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเกี่ยวข้องผูกพันกันในการทำงานที่สลับซับซ้อนเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความรู้สึคนึกคิดและจุดประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

ดังนั้นความหมายขององค์การนั้นจะต้องประกอบด้วยบุคคลและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนบทบาทหน้าที่และอำนาจที่หน่วยงานกำหนดให้มีความสัมพันธ์กันในระบบหนึ่งของการทำงาน ความสัมพันธ์นี้มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การตามแนวสังคมนิยม คือ ถ้าบุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีที่กลมกลืนไปกับตัวบุคคลนั้น ก็จะมีสุขและเกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นผลดีต่องานที่ปฏิบัติอยู่

โดยนัยนี้ โรงเรียนจึงจัดได้ว่าเป็นองค์การชนิดหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ของบุคลากร ตามกำหนดของภาระหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ (ผู้บริหาร ครู นักเรียน ฯลฯ) ในโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ถ้าเป็นไปในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อกัน ประสิทธิภาพของการเรียนการสอนก็จะดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด ในการจัดการโรงเรียนให้เกิดความสัมพันธ์ที่พึงปรารถนาให้จงได้

ความหมายของการจัดองค์การ

โรว์ (Roe 1961 : 21) ให้ความหมายของการจัดองค์การคือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ถูกต้องอย่างมีระบบในโครงสร้างการบริหาร

แมกลานี (Mclarney 1964 : 11) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสมดุลย์กัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้

ฟิลิปโป (Flippo 1969 : 99) ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า "เป็นกระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้"

กูลิก (Gulick 1937 : 13) ให้ความหมายของการจัดองค์การ คือ "การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกัน ซึ่งสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า การจัดองค์การ คือ การจัดแบ่งงานเป็นกลุ่มตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธ์ของหน้าที่ เพื่อการติดต่อประสานงาน จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การ คือการร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีภาระกิจร่วมกัน และจุดมุ่งหมายหรือนโยบายที่แน่นอนเพื่อให้ภาระกิจนั้นสัมฤทธิ์ผล ในการบริหารโรงเรียน การจัดองค์การของโรงเรียนจึงเป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหาร เพราะจะเป็นการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนนั้น ๆ

ว่าจะมีลักษณะอย่างไร มีแผนภูมิเกี่ยวกับการบริหารงาน ตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ และการควบคุม บังคับบัญชา ซึ่งโครงสร้างของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงาน ตั้งหน่วยงานหลัก หน่วยงานย่อย โดยมี สายบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชาและเอกภาพของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ ในการบริหารโรงเรียนย่อมจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน และการบริหารก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่น

หลักการจัดองค์การ

สตูป (Stoop 1967 : 70) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การในโรงเรียน โดยจะต้องยึดถือหลักในการจัดตั้ง ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนชัดเจนและยอมรับร่วมกัน
2. การจัดองค์การโรงเรียน ต้องเปิดโอกาสให้เกิดภาวะผู้นำได้เสมอ และกำหนดวิธีการ ติดต่อกสื่อสาร ความเข้าใจไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพในโรงเรียน
3. กำหนดให้มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย
4. กำหนดให้มีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกับสภาพสังคม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้
5. องค์การในโรงเรียนจะต้องจัดตั้งขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของการจัดการศึกษา ที่กำหนดไว้
6. มีการกำหนดหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน
7. รูปแบบ หรือโครงสร้างขององค์การโรงเรียนจะต้องเข้าใจง่าย มีแผนผังที่ไม่ยุ่งยาก หรือสลับซับซ้อนจนเกินไป และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ
8. การจัดองค์การในโรงเรียนจะต้องอาศัยข้อมูล และหลักวิชาต่าง ๆ ที่จำเป็น
9. การจัดองค์การในโรงเรียน จะต้องคำนึงถึงความต่อเนื่อง และการหมุนเวียนสับเปลี่ยน กันไป
10. มีการประเมินผล เพื่อนำเอาข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงองค์การในโรงเรียนให้เหมาะสม อยู่เสมอ



สุวรรณ จันทร์สม (2522 : 49 - 51) กล่าวถึงหลักการในการจัดองค์การว่าควรประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ คือความปรารถนาในอนาคตที่ได้กำหนดไว้ปฏิบัติและวิธีดำเนินงานขึ้นเพื่อสนองความมุ่งหวังนั้น
2. หลักของการทำงานชำนาญเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่การงาน คือสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละแห่งแบ่งเป็น หน้าที่การงานฝ่ายจัดการ อันได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดการ การอำนวยการ การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และหน้าที่การงานย่อย ปฏิบัติการ อันได้แก่ การจัดและรวบรวม การจัดหา การบำรุงรักษา การทดแทน การพัฒนา
3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา
5. สายการบังคับบัญชา คือ ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ
6. ช่วยการบังคับบัญชา คือ สิ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาคณะหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด
7. การร่วมมือประสานงาน
8. เอกภาพในการบังคับบัญชา

นอกจากนี้ สุวรรณ จันทร์สม (2522 : 54 - 55) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การในโรงเรียนว่า การจัดองค์การมีความสำคัญยิ่งในระบบบริหารของโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมากทั้งครู อาจารย์ คนงาน ภารโรง ตลอดจนคณะกรรมการต่าง ๆ รวมถึงชุมชนและผู้บำเพ็ญซึ่งจะต้องอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ประสานงานซึ่งกันและกัน จึงควรต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในหน่วยงานหลักหรือฝ่ายปฏิบัติการจะต้องระบุไว้และแสดงสายงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน มิฉะนั้นจะต่างคนต่างทำไม่ประสานกัน ทำให้เกิดความสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนนั้น สิ่งที่จะต้องให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน คือ นโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติและให้บุคลากรของโรงเรียนมีความเข้าใจสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ งานของโรงเรียนก็จะดำเนินไปด้วยดี

สรุปหลักการจําคงการ มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ การกำหนดโครงสร้าง การบริหารงาน (แผนภูมิการบริหาร) การกำหนดวัตถุประสงค์ และ นโยบาย การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ และการกำหนดสายการบังคับบัญชา ให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน จักระบบการสื่อสารและประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

การบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยอันสำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้การศึกษาเกิดสัมฤทธิ์ผล เพราะการบริหารงานบุคคลเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการบริหาร กล่าวคือ ไม่ว่าการบริหารงานใด ๆ จำเป็นจะต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน งานจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ย่อมอยู่ที่ บุคคล หากว่าได้บุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ในปริมาณ ที่เพียงพอ มีความพึงพอใจในการทำงาน และ มีการพัฒนาความรู้ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้น ๆ อย่างแน่นอน

ความหมายของการบริหารบุคคล

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า เป็น การวางแผนการจําคงการ การอํานวยการ และ การควบคุมเกี่ยวกับการให้ได้มา ซึ่งการพัฒนา การให้ค่าตอบแทน ประสานประโยชน์ และ การบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อช่วยให้เป้าหมายของ องค์การบรรลุผลสำเร็จ

คาสเตเตอร์ (Castetter 1976 :4) กล่าวว่า ความสำเร็จทางการศึกษา ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคล และ ประสิทธิภาพในความรับผิดชอบแก่บุคคล กลุ่มบุคคล โรงเรียน จุดมุ่งหมาย เงิน โครงการ ความเป็นผู้นำ ซึ่งล้วนแต่จำเป็นและสำคัญ แต่องค์ประกอบ ที่สำคัญ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเด็ก และ เยาวชน ให้เป็นบุคคล ที่พึงปรารถนา

กูลิก (Gulick 1937 :13) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า เป็นงาน ด้านบุคคลของหน่วยงาน ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนและการลดชั้น ตลอดจนการให้พ้นจากตำแหน่ง การบำรุงขวัญ และ เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี

ในการทำงาน

ภิญโญ สาธร (2516 : 171) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการบริหารให้บริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและให้ได้ผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจและมีความสุขในการทำงาน

จากความคิดเห็นของนักบริหารดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การมีขอบข่ายรวมถึงนโยบายและแผนการที่จะรับบุคคลเข้าทำงาน การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้มีหน้าที่ต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการธำรงรักษาบุคลากรไว้ให้มีคุณค่าต่อองค์การ และเมื่อบุคลากรพ้นจากหน้าที่ไปแล้วก็ยังจักบำเหน็จบำนาญให้แก่บุคลากรตามสมควรอีกด้วย

หลักการในการบริหารบุคคล

สโวลล์ (Zwoll 1965 : 5-6) ได้ให้หลักการในการบริหารบุคคล ดังนี้

1. ต้องจัดให้มีความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานที่ตนมีความพอใจและมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาของโรงเรียนจะดีตามไปด้วย
2. นโยบายในด้านการบริหารบุคลากร ต้องเป็นนโยบายที่จัดให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการศึกษา และจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนด
3. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ต้องพยายามทำให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้ดีที่สุด
4. ต้องมีความมั่นใจว่า การคัดเลือกบุคลากรจะต้องได้คนที่ดีที่สุด การกำหนดมอบหมายงานให้บุคลากร การวางตัวบุคลากร และการจัดหาบุคลากรต้องถูกต้องที่สุด

5. ต้องพยายามสร้างความผูกพันในองค์กรของโรงเรียน ให้เกิดแก่บุคลากรทุกฝ่าย ไม่ให้
เห็นว่าโรงเรียนเป็นเพียงนายจ้างทางธุรกิจเท่านั้น

6. ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่ได้รับการ
ร้องขอ

7. ต้องจัดให้มีการเลื่อนตำแหน่ง การให้ความสำคัญความชอบอย่างเป็นธรรมในโรงเรียน เพื่อ
เป็นการพัฒนาบุคลากรในระบบโรงเรียนที่เหมาะสม

8. ต้องสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรของโรงเรียน โดยสร้างความรู้สึกว่า งานที่เขาได้
ปฏิบัตินั้นมีคุณค่า

9. ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจอันดีแก่บุคลากร โดยการให้ความยกย่องนับถือ การยอมรับ
ในบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และแสดงความชื่นชมกับความสามารถที่เขาได้แสดงออกมาอย่างดีและ
ถูกต้อง

10. ปัญหาด้านบุคลากรจะต้องดำเนินการแก้ตามสถานการณ์ และความเหมาะสม

11. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่บุคลากรในโรงเรียนโดยความเสมอภาค

12. ต้องพยายามเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียนเองและระหว่างบุคลากร

กับผู้บริหาร

คาสเตทเทอร์ (Casterter 1967 : 20) ได้เสนอหลักการในการบริหารบุคคล

ดังนี้คือ

1. การวางแผนกำลังคน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานหลักในเรื่องการคาดคะเนกำลังคน การทำ
โครงสร้างขององค์กร การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน
การจัดโปรแกรมสนับสนุนการเพิ่มกำลังคนและการวางแผนควบคุมกำลังคน

2. การสรรหาบุคลากร ได้แก่ การแสวงหาแหล่งกำลังคน การวางนโยบายในการสรรหา
และการจัดกระบวนการสรรหาที่เหมาะสม

3. การคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลของ
ผู้สมัคร และการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ

4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับชุมชนการปรับตัวเข้ากับหน่วย
งาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

5. การประเมินค่าบุคลากร โดยการทำการประเมินค่าต่าง ๆ

6. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง โดยให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ นับถือ เกิดความมั่นคง และความเป็นหนึ่งเดียวกัน

7. การให้เกิดความมั่นคง ทางด้านเศรษฐกิจ ชีวิตส่วนตัว และความปลอดภัยในหน้าที่การงาน

8. การให้ผลตอบแทนพิเศษแก่บุคลากร ที่นอกเหนือจากรายได้ประจำ และรายได้ประจำให้เหมาะสมกับอัตราค่าครองชีพที่จำเป็น

9. การให้สวัสดิการต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การให้บริการทางด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

10. การให้ความรู้เพิ่มเติมขณะประจำการ ได้แก่ การสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม การบริการด้านความรู้พิเศษให้ทันต่อความต้องการของบุคคล และความเป็นอิสระทางวิชาการ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 23) ได้ให้หลักการในการบริหารบุคคลเกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน ดังนี้ คือ

1. การย้ายการโอน (transfer) การย้ายการโอน คือ การแต่งตั้งให้บุคลากรทำหน้าที่ใหม่ที่มีเงินเดือนสถานภาพ และความรับผิดชอบเท่าเดิม หรืออาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เป็นการเปลี่ยนแปลงงานในแนวนอน

2. การลาออก (resignation) การลาออกเป็นรูปแบบการพ้นจากงานที่ธรรมดาที่สุด การลาออกมักเป็นเหตุผลของบุคลากรเองมากกว่าขององค์การ เหตุที่ลาออกอาจเป็นเพราะไม่มีโอกาสที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น เจ็บไข้ได้ป่วย ไม่มีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. การให้ออกชั่วคราว (layoff) การให้ออกชั่วคราว หมายถึงการให้พ้นจากหน้าที่ของบุคลากรอย่างไม่มีกำหนดเวลาและไม่ได้รับเงินเดือน

4. การไล่ออก (dismissal) การไล่ออกไม่ใช่เรื่องดีและง่าย การไล่ออก หมายถึงการสูญเสียเวลา เงินและความพยายาม ตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ แต่การขจัดบุคลากรที่ไม่เหมาะสมก็เป็นสิ่งที่จำเป็น เรื่องการไล่ออกจะต้องมีแน่นอน แม้ว่าจะได้มีการระมัดระวังในการสรรหาและการคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนาและการนิเทศ อย่างไรก็ตาม องค์การควรจะได้ป้องกัน โดยเริ่มแต่การคัดเลือก เพราะการคัดเลือกจะพบบุคคลที่ไม่มีความสามารถก่อนเข้าทำงาน โครงการประเมินผลความสามารถของบุคลากรเป็นการป้องกันปัญหาที่จะนำไปสู่การไล่ออก

สรุปหลักการในการบริหารบุคคล โดยกำหนดเป็นหลัก 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. การแสวงหาและการให้ได้มาของบุคคลากร
2. การพัฒนาบุคคลากร
3. การธำรงรักษบุคคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

การอำนวยการ

การอำนวยการ เป็นปัจจัยที่จำเป็นอีกประการหนึ่งในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ที่จะอำนวยการ มอบหมายงาน ดูแลควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินไปได้เป็นอย่างดี

ความหมายของการอำนวยการ

กูลิก (Gulick 1937 : 13) ได้กล่าวไว้ถึงการอำนวยการว่าเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมบังคับบัญชาและดูแลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ

แอนโทนี (Anthony 1981 : 10) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการหรือสั่งการว่า หมายถึง การมอบหมายงานหรือสั่งให้กระทำการใดกิจการหนึ่ง หลังจากที่ได้วิเคราะห์พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

การอำนวยการนั้นครอบคลุมไปถึงการมอบหมายงาน ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจสั่งการและมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่แต่ละฝ่ายดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นงานในหน้าที่และงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่โดยเฉพาะ

สมยศ นาวิการ (2522 : 237) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่าเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้นย่อมเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 193) ได้กล่าวถึงการอำนวยความสะดวกว่าเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็น และสำคัญของนักบริหารหรือหัวหน้างาน และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการจัดองค์การ เพราะเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวเสร็จแล้ว ก็ถึงขั้นที่จะอำนวยความสะดวกให้งานเหล่านั้นดำเนินไปตาม แผนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าการอำนวยความสะดวกเป็นการใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัย สั่งการ ตรวจสอบ และเสนอแนะและจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปการอำนวยความสะดวก หมายถึง การพยายามที่จะกระทำให้งานทุกอย่างในองค์การสั่งการ หรือหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นการ มอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบและปฏิบัติงานนั้น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ควบคุมดูแล การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอน โดยมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อ เกิดปัญหา

หลักการในการอำนวยความสะดวก

หลักการอำนวยความสะดวกโดยทั่ว ๆ ไปประกอบด้วยการวินิจฉัยสั่งการมอบหมายงาน ซึ่งนัก วิชาการได้ให้หลักการไว้ดังนี้ คือ

หลักการ

ฟลิปโป (Flippo 1966 : 34-40) ได้ให้หลักการไว้ดังนี้ คือ

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงและพิจารณาปัญหาเพื่อให้ทราบถึงความมุ่งหมายที่แท้จริงก่อน
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหา โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย

2-3 ประการ

3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้
4. พิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหา นั้น ๆ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดี ที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป
5. ดำเนินการและกำหนดวิธีปฏิบัติให้บรรลุตามการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

สมบูรณ พรรณภพ (2525 : 220-221) ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ คือ

1. พยายามให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด

2. พยายามให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด

3. พยายามให้สามารถปฏิบัติได้ โดยคำนึงถึงนโยบายขององค์การระเบียบกฎเกณฑ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

4. ให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าเป็นการมอบอำนาจและสั่งการโดยคณะผู้ร่วมงาน จึงจำเป็นจะต้องมีการวางแผนไว้อย่างรัดกุมแน่นอนมีแบบแผนและกฎเกณฑ์

สรุปหลักการการอำนวยการ ประกอบด้วย การสั่งการ การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงนโยบายขององค์การ ลักษณะของงานที่มอบหมาย และควรคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน

การประสานงาน

ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบสอดคล้อง ไม่มีการซ้ำซ้อนกันในการปฏิบัติงาน และงานนั้นก็ดำเนินไปได้เป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานร่วมมือกัน

ความหมายของการประสานงาน

กูลิก (Gulick 1937 : 13) ได้ให้ความหมายการประสานงานไว้ว่า หมายถึง การประสานหรือสัมพันธ์หน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

มูนี (Mooney 1947 : 5) ได้กล่าวว่า การประสานงานเป็นกระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกิจกรรมและเป้าหมายของแผนกต่าง ๆ ขององค์การที่แยกจากกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กรีนวูด (Greenwood 1965 : 37) ให้ความคิดเห็นว่า การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหารและหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เพราะภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหาร คือการนำเอาทรัพยากร

ในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องกัน
อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 75) ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการ
การเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตาม
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงานหรือ
หน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกันหรือหวัง
ผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่และเพื่อ
เร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จในเวลาเดียวกัน

อภิรมย์ ณ นคร (2517 : 6) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การก่อให้เกิดการ
ประสานกันระหว่างบุคคลและสิ่งต่าง ๆ อันจำเป็นสำหรับองค์การนั้น ๆ ในการที่จะบรรลุเป้าหมายใด ๆ
การประสานงานนี้อาจหมายถึงการออกคำสั่งจากเจ้านายเพียงฝ่ายเดียว หากหมายถึงการเข้ามีส่วนร่วม
ของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าความสำเร็จของงานนั้นมีขึ้นเพื่อความยิ่งใหญ่แห่งตนแต่เพียงผู้
เดียว ทุกคนจะต้องได้รับชื่อเสียงและความชื่นชมด้วยกัน ความสำเร็จจะต้องเป็นของทุก ๆ คนและของ
สถาบัน การประสานงานจะไม่ประสบความสำเร็จหากผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่ตระหนักถึง
ความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

สรุปการประสานงาน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรต่าง ๆ
เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับ
หน่วยงานและระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานด้วยกัน เพื่อให้รู้ว่าใครกำลังปฏิบัติงานใคอยู่ และเพื่อให้
งานต่าง ๆ สอดคล้องต่อเนื่องกันและบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามที่ได้กำหนดไว้

หลักการในการประสานงาน

ภิญโญ สาธร (2516 : 93) ได้กล่าวไว้ว่า การประสานงานมีกระบวนการสำคัญ 3
ประการ คือ

1. กำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานชั้นก่อน
2. ให้คนทุกคนรู้และเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนของงานที่จำเป็น คือ รู้กันให้

ที่ว่าใครมีหน้าที่ทำอะไรและกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

3. ให้คนทุกคนเต็มใจรักงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คนหนึ่งทราบว่าคุณถนัดแต่กลับให้คนอื่นทำ ก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 78-79) ยังได้เสนอแนวคิดที่จะทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ดังนี้ คือ

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และรายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียดและการมีรายชื่อผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย อาจทำอยู่ในผังเดียวกันหรือแยกกันก็ได้
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อ้างอิงได้และแจกผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทั่วถึง
4. ระบบเสนอรายงาน เป็นระบบเป็นทางการซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอ และใช้การได้ดีและรวดเร็ว
6. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูง ทำหน้าที่โดยเฉพาะและบุคลากรนั้นจะต้องมีความสำคัญในการให้บริการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา ตื่นตัวอยู่เสมอและมีมนุษยสัมพันธ์ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วย ตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ
8. มีคณะกรรมการระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน รับหน้าที่ทำหรือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
9. มีการเขียนโครงการ แผนงาน และวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ทำงานต่อเนื่องได้ถูก
10. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกต่อการค้นคว้า
11. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาร่วมกัน ทัศนศึกษาร่วมกัน รับประทานอาหารร่วมกัน
12. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนว่าวันใด เดือนใด จะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

13. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ อาจจัดเป็นรูปการประชุม การสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

สรุปหลักการในการประสานงาน มีดังนี้ คือ มีการกำหนดแผนงาน หรือโครงการอย่างชัดเจน ให้ทุกฝ่ายรับทราบ มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งมีบุคคลทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ

การรายงาน

ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีการรายงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทราบถึงความเคลื่อนไหว ความเป็นไปในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ และถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาที่ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้น

ความหมายของการรายงาน

กูลิค (Gulick 1937 : 13) ให้ความหมายของการรายงานว่า หมายถึงการเสนอรายงานถึงผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานและสะดวกแก่การประสานงาน สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน การเสนอรายงานจะต้องมีกรบันทึกหลักฐาน มีการวิจัย ประเมินผลและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

เออร์วิค (Urwick อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ 2519 : 214-215) ให้ความหมายของการรายงานว่า หมายถึงการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่บังเกิดขึ้นในองค์การเพื่อทำไว้เป็นหลักฐานในการที่ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานก็หรือหัวหน้างานในระดับย่อยลงมา จะได้มีหลักฐานในการพิจารณาคำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน การเก็บข้อมูลต่าง ๆ ระเบียบประวัติของผู้ปฏิบัติงานองค์การหรือหน่วยงาน ทะเบียนทุกคน หรือแม้แต่ผลของการวิจัย ก็มีความจำเป็นที่จะต้องเก็บไว้ในแต่ละหน่วยงาน แต่ละส่วน หรือเก็บไว้ที่ศูนย์กลาง รายงานต่าง ๆ เหล่านี้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

ฟายอล (Fayol อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ 2519 : 223-224) ให้ความหมายของการรายงานไว้ว่า หมายถึงการจัดระบบเรื่องราว ทะเบียนของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงวิถีทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย แต่ละแผนกและแต่ละบุคคล เพื่อให้องค์การได้รับรู้ถึง

ผลงานของแต่ละหน่วยงานและขอบุคคล อันจะทำให้ดำเนินงานภายในองค์กรเกิดความสะดวกและความ
แน่นอนมากยิ่งขึ้น

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521 : 624) ได้ให้ความหมายของการรายงานว่า คือเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงข้อเท็จจริงหรือสถิติตัวเลขต่าง ๆ ในลักษณะที่ย่อสั้น ตามปกติ เราจัดทำรายงานก็เพื่อจะส่งข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบ และการจัดทำรายงานจึงมักจัดทำหลายชุด

สรุปการรายงาน หมายถึง การจัดระบบข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจและทราบความเคลื่อนไหวในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน และผู้บริหารจำเป็นจะต้องทราบถึงความก้าวหน้าหรือเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยดีและเรียบร้อย

หลักในการรายงาน

บุญญา สาทร (2516 : 90) ได้ให้หลักการในการเสนอรายงาน ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า ตนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความความเป็นมิตร (friendly) และรู้จักช่วยเหลือในที่อันควร (permissive)
2. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะเสนออะไรมาได้อย่างสะดวกและไม่เป็นภัยแก่ผู้เสนอ ข้อเสนอทุกชนิดควรได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วนเสมอ
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบว่าหน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้ทราบทุกระยะ เพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอความคิดเห็นแนะนำตักเตือนได้ตลอดเวลาเป็นการระดมกำลังระดมความคิด เพื่อประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่
4. ถ้ามีผู้ถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็ว ไม่ประวิงเวลาจนปัญหานั้นสายเกินไปที่จะเข้าใจหรือยากที่จะแก้ไขได้
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็นและมีส่วนร่วมออกความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิดเท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2522 : 403-405) ได้ให้หลักการรายงานไว้ดังนี้ คือ

1. รายงานควรจะเป็นลักษณะที่ง่าย ๆ หรือง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา
2. การรายงานไม่ควรซ้ำซ้อนเพราะจะเป็นการเปลืองเวลาแรงงานและค่าใช้จ่าย



3. การรายงานอาจจะทำด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ถ้าต้องการทราบรายละเอียดควรรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

สรุป หลักการในการรายงาน มีดังนี้ คือ มีแบบรายงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ตรงกับความเป็นจริง ทันต่อเหตุการณ์ ใช้ภาษาที่ง่าย และเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกระดับ และมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

การงบประมาณ

การงบประมาณ จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกระดับทุกหน่วยงานและทุกองค์การจำเป็นจะต้องมีการจัดทำงบประมาณรายรับรายจ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งหมด รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงรายรับรายจ่ายที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอนาคต ทำให้การบริหารการเงินของหน่วยงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการงบประมาณ

กูลิก (Gulick 1937 : 13) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจัดทำประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชี โดยรอบคอบและรัดกุม

ไมค์เซล (Mickesell 1956 : 41) ให้ความหมายว่า งบประมาณ คือ การประมาณรายจ่ายที่คาดว่าจะจ่ายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้และรวมตลอดถึงวิธีการที่จะหาเงินมาใช้จ่ายในการนั้น หรืออาจกล่าวได้ว่างบประมาณนั้นเป็นเอกสารหรือการรวบรวมเอกสาร ซึ่งเป็นการแสดงถึงแผนงานด้านงบประมาณของหน่วยงาน

สมยศ นาวิการ (2522 : 519) ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่ง ที่แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงิน เป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณ คือ ต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางด้านการเงินอย่างหนึ่ง (สำหรับรายได้และค่าใช้จ่าย) สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เมื่อผลปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้จะต้องมีการแก้ไขเกิดขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 151) ให้ความหมายว่า งบประมาณหมายถึงการกำหนด

การรับ-จ่ายเงินที่คาดว่าจะได้มา และจะจ่ายไปตามประเภทของการจ่ายเงิน เช่น ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าเช่าสอยให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในวงการเงินนั้น ๆ

จากแนวความคิดของนักบริหารดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การงบประมาณ หมายถึง การวางแผนในการจัดทำงบประมาณรายรับรายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบ และควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ว่าประโยชน์สูงสุด และจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า มีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายว่าจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างดี

หลักการในการจัดงบประมาณ

ปวย อังภากรณ์ (2503 : 206-214) ได้ให้แนวในการจัดทำงบประมาณไว้ดังนี้ คือ

1. การคาดการณ์ล่วงหน้า (foresight) ได้แก่ การที่กระทรวง ทบวง กรม หรือ หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคิดหรือคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องดำเนินการใด และจะต้องใช้เงินเพื่อการนั้น ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนเงินเท่าใด นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงรายรับที่จะได้มาด้วยว่ามีเพียงพอกับรายจ่ายนั้นหรือไม่
2. ความเป็นประชาธิปไตย (democracy) การที่หน่วยงานหรือองค์การใดจะนำเงินงบประมาณออกใช้จ่าย ควรให้ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นชอบเสียก่อน
3. คุณภาพ (balance) หมายความว่า ในระยะเวลาหลาย ๆ ปี เมื่อดูรายละเอียดการใช้จ่ายเงินควรจะสมดุลย์ (balance) คือ รายรับเท่ากับรายจ่าย
4. สาระประโยชน์ (utility) ในการใช้จ่ายเงินควรคำนึงถึงประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นมาให้มากที่สุด
5. ความยุติธรรม (equity) ในการที่หัวหน้าองค์การในเครือครุใหญ่ จะจัดสรรเงินนั้น ควรคำนึงถึงความยุติธรรม ซึ่งมีความหมายถึงศีลธรรมและความชอบธรรมด้วย
6. ประสิทธิภาพ (efficiency) ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้มีการรับและจ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

สำหรับงบประมาณของโรงเรียนนั้น สมศักดิ์ ศรีมานิช (2524 : 158) ได้กล่าวไว้ว่าการเงินของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. เงินงบประมาณ คือ เงินที่รัฐบาลจัดสรรให้ เพื่อใช้ในกิจการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะ เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าพัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ค่าใช้สอย ค่าตอบแทน เป็นต้น เงินงบประมาณมักจะไม่ค่อยมีปัญหา เพราะมีขั้นตอนในการปฏิบัติไม่สลับซับซ้อน และนอกจากนั้นระเบียบการใช้จ่ายก็รัดกุมดี ง่ายต่อการควบคุม

2. เงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 เงินบำรุงการศึกษา
- 2.2 เงินค่าภาคปฏิบัติ
- 2.3 เงินบำรุงลูกเสือ-เนตรนารี
- 2.4 เงินรายรับอื่น ๆ

ในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนนั้น กรมสามัญศึกษา (2524 : 43) กำหนดขั้นตอนในการจัดสรรงบประมาณ ตามวงจรถัดไปนี้

1. ชั้นเตรียมการและนำเสนอ เช่น ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือเจ้าของโครงการเสนอแผนการใช้งบประมาณประจำปีการศึกษาต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
2. ชั้นรับรองและอนุมัติงบประมาณ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ที่จะพิจารณารับรองและอนุมัติการใช้งบประมาณนั้น ๆ
3. ชั้นปฏิบัติ เมื่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้ให้การรับรองและอนุมัติการใช้งบประมาณนั้น ๆ แล้ว ก็เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจัดดำเนินการบริหารการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับขั้นตอนในโครงการนั้น ๆ
4. ชั้นประเมินผล เป็นการประเมินการใช้งบประมาณทุกขั้นตอน เมื่อจบโครงการหนึ่ง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนพึงจัดทำไว้เป็นหลักฐานเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในโอกาสต่อไป

สรุปหลักการในการจัดงบประมาณ มีดังนี้ คือ มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างทั่วถึง และเกิดประสิทธิภาพ มีการควบคุมดูแลการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และมีการ ประเมินผลการใช้งบประมาณทุกขั้นตอน เมื่อจบโครงการหนึ่ง ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ยังไม่มีการทำวิจัยมาก่อน จะมีก็เฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาใน ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค กระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษาพิเศษ กรมพลศึกษา กระบวนการบริหารและแบบบรรยายกาต่อักการในสถานศึกษาของกองทัพบก นอกนั้นเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียนคาทอลิกโดยตรง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในด้านกระบวนการบริหารอยู่บ้าง

จึงขออ้างถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

อุไร ชุติเนตร (2522 : 121-125) ทำการวิจัยเรื่อง "กระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาใน ส่วนกลาง" ได้ข้อค้นพบดังนี้คือ กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารเกี่ยวกับการมอบหมายงานและความร่วมมือในเกณฑ์มาก ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนงาน การประสานงาน การรายงาน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการงบประมาณอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่วนปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานนั้น มีดังนี้

1. การวางแผน พบว่า มักไม่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน อีกทั้งขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การมอบหมายงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่กระจายงาน และพบปัญหาในระดับปฏิบัติว่า บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพราะต่างมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานประจำอยู่แล้ว
3. การประสานงาน พบว่า เป็นไปอย่างล่าช้า เพราะโรงเรียนอยู่ห่างไกลกัน อีกทั้งขาดเครื่องมือในการสื่อสาร
4. ความร่วมมือ พบว่า ยังไม่ได้รับความร่วมมือจากครูเท่าที่ควร
5. การเสนอรายงาน พบว่า มีน้อยมาก และดำเนินการอย่างล่าช้า เพราะขาดบุคลากรและงบประมาณ
6. การติดตามและประเมินผล พบว่า ยังปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและขาดงบประมาณ

7. การงบประมาณ พบว่า มีปัญหาการขาดงบประมาณ

นัยนา ทองดี (2525 : 144-155) ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค ได้ข้อค้นพบดังนี้คือ กลุ่มโรงเรียนปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารในด้านกรวางแผนงาน การมอบหมายงาน การประสานงาน ความร่วมมือ การรายงาน การติดตามและประเมินผลงาน และการงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์น้อยทุกเรื่อง และได้พบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานทั้ง 7 ด้านดังนี้

1. การวางแผน พบว่า มีการดำเนินงานเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น บุคลากรอื่น ๆ ไม่มีส่วนร่วม ขาดการวางแผนล่วงหน้า และแผนงานที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับระยะเวลาที่ปฏิบัติ
2. การมอบหมายงาน พบว่า ไม่มีการกระจายงาน การมอบหมายงาน ไม่มีขั้นตอน และมักจะไม่มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร
3. การประสานงาน พบว่า เนื่องจากโรงเรียนอยู่ห่างไกลกัน จึงประสบกับปัญหาของการขาดการประสานงานที่ดี
4. ความร่วมมือ พบว่า มักจะมีความร่วมมือในระดับผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น
5. การรายงาน พบว่า การรายงานไม่มีระบบที่แน่นอน มีการรายงานในระดับผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น ไม่มีการรายงานให้ครู-อาจารย์ทราบ และขาดการรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร
6. การติดตามและประเมินผล พบว่า ไม่ค่อยมีการติดตามและประเมินผล ไม่มีการนำผลที่ได้ไปปรับปรุงช่วยเหลือโรงเรียน และมีปัญหาเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ ขาดความเข้าใจและความร่วมมือ
7. การงบประมาณ พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับความขาดแคลนและวิธีการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

จินตนา อันทวานิช (2525 : 48-53) ทำการวิจัยเรื่อง "กระบวนการบริหารและแบบบรรยายองค์การในสถานศึกษาของกองทัพบก" โดยจำแนกกระบวนการบริหารตามความคิดของแคมป์เบลล์และเกรก (Campbell and Gregg) ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การใช้อำนาจบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผล พบ

ว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านการตัดสินใจสูงกว่าการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ การประเมินผล

ในส่วนของแบบบรรยากาศของสถาบัน ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 แบบ คือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอึดอัด บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวมอำนาจ บรรยากาศเข้มงวด พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นแบบสนิทสนม 3 โรงเรียน แบบแจ่มใส 2 โรงเรียน แบบเข้มงวด 2 โรงเรียน และแบบรวมอำนาจ 1 โรงเรียน

บุญส่ง เอี่ยมละออ (2527 : 142-154) ทำการวิจัยเรื่อง "กระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมพลศึกษา" ซึ่งได้ข้อค้นพบดังนี้คือ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมพลศึกษา ได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการทั้ง 7 ด้าน มีกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก 3 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ และการมอบหมายงาน และปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากน้อยเท่า ๆ กัน อยู่ 1 ด้าน คือ การรายงาน ส่วนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย 3 ด้าน คือ การงบประมาณและการประสานงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร มีดังนี้

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

มีศักดิ์ ว่องประชาบุญกุล (2527 : 157-182) ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิราคาดะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย" จากการ

วิเคราะห์โครงสร้างปัจจุบันของโรงเรียนในเรื่องต่าง ๆ คือ อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์ การสื่อสาร การควบคุม โดยสรุปได้ดังนี้คือ

1. อำนาจหน้าที่ ส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนมีการจัดแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีความพึงพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะตรงกับความรู้ความสามารถที่เรียนมา ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตน มีการใช้เกณฑ์ความรู้ความสามารถในการแต่งตั้ง และมอบหมายหน้าที่ให้แก่บุคลากร ส่วนในด้านการจัดทำพรรณงานอยู่ในระดับปานกลาง และการจัดสรรงานให้บุคลากรในปริมาณที่เหมาะสมก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

2. การตัดสินใจ ปกติการตัดสินใจจะอยู่กับอธิการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน แต่ทางโรงเรียนได้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง ก็มีความพึงพอใจในการตัดสินใจ มีอิสระในการตัดสินใจ เป็นประชาธิปไตย ใช้เหตุผลเหมาะสมและตรงกับความ เป็นจริง

3. ปรัชญา นโยบาย และวัตถุประสงค์ในเรื่องการกำหนดปรัชญาของโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าโรงเรียนมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปรัชญาของโรงเรียน เพราะยึดถือสืบเนื่องกันมานาน ครูส่วนใหญ่ทราบถึงและนำเอาปรัชญามาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องนโยบาย ส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนยึดถือ ครูส่วนใหญ่ทราบนโยบายเพราะได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร

ในเรื่องวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนได้ยึดถือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพราะวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ ช่วยพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองดี มีความรู้ มีระเบียบวินัย และคุณธรรม

4. การสื่อสาร ส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนมีการกำหนดแนวทาง และระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน การสื่อสารเป็นแบบลายลักษณ์อักษร มีจดหมายเขียนเป็นเครื่องมือในการติดต่อ ส่วนในการรับทราบความคิดเห็นและความต้องการของครูอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการส่งเสริมให้ครูได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง

5. การควบคุม ส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของ

บุคลากรต่าง ๆ อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติงานในโรงเรียนสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ โดยมี การประชุมอย่างสม่ำเสมอ มีการทำแผนและวางแผนร่วมกัน ส่วนความพึงพอใจในเกณฑ์การ ประเมินผลงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการประเมินผลงานและโครงการอยู่ในระดับค่อนข้าง ต่ำ

ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526 : 97-110) ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้คือ

1. การให้ได้บุคลากรมา ในเรื่องของการจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับ อัตรากำนวนนักเรียนและกลุ่มวิชาที่เปิดสอนอยู่ในระดับปานกลาง การจัดตั้งคณะกรรมการใน การคัดเลือกบุคลากรใหม่ การประกาศรับสมัครบุคลากรอยู่ในระดับน้อย เพราะยังอยู่ในความรับ ผิดชอบ และดุลยพินิจของอธิการหรือผู้จัดการที่มีอำนาจสูงสุดของโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียว

2. การดำรงรักษามูลค่าทางโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการปรับ อัตราราคาเงินเดือนให้สอดคล้องกับวุฒิและค่าครองชีพ การให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมอบหมาย งาน ได้ตรงกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ซึ่งอยู่ในระดับสูง ส่วนในด้านความพึงพอใจต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน การติดตามผลการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

3. การพัฒนาบุคลากร ในความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับ สูง มีการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อหาความรู้เพิ่มเติม รับการอบรม ไปร่วมประชุมสัมมนาทาง วิชาการ ส่วนในด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเตรียมการสอนรายวิชา จัดให้มีการฝึกอบรมประ ชุมทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง

4. การพ้นจากงานบุคลากร ในเรื่องบุคลากรลาออกไปทำงานที่อื่น ความยุติธรรม ในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน การกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ การให้บำเหน็จแก่บุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลที่ผู้วิจัยค้นพบมีดังนี้

1. การให้ได้บุคลากรมา การสรรหาไม่ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ การได้มาของบุคลากรขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ ของผู้บริหารคนเดียว

2. การดำรงรักษาบุคลากร ในด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ทางโรงเรียน ไม่สามารถจัดให้ทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐบาล ไม่ค่อยมีการปรับเงินเดือนให้เพียงพอแก่ค่าครองชีพ ได้รับความสนใจจากผู้บริหารน้อย

3. การพัฒนาบุคลากร พบว่า ชาติปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการและส่งครูไปปฏิบัติงานหรือรับการอบรม ครูไม่ชอบไปเข้ารับการอบรม เพราะมุ่งหารายได้โดยไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง

4. การพ้นจากงานของบุคลากร พบว่า ครูลาออกอย่างกะทันหัน เมื่อสอบบรรจุเข้ารับราชการได้ ทางโรงเรียนไม่สามารถจะให้ครูออกได้ทันที ครูมองเห็นว่าการพิจารณาให้บุคลากรออกจากงาน จะได้เงินทดแทน 3 เดือน หรือ 6 เดือน แต่ครูที่ลาออกเองกลับไม่ได้อะไร ไม่มีการเขียนระเบียบและหลักเกณฑ์อย่างชัดเจน เพื่อแจ้งให้ครูทราบถึงการพิจารณาให้บุคลากรออกจากงาน