



ข้อเขียนและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้

ข้อเขียนและงานวิจัยอื่นที่นำมากล่าวถึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรม กระบวนการในการบริหารการศึกษา บทบาทของครูใหญ่ในการบริหารการศึกษา ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา รวมทั้งการวิจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการวิจัยนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม

ซาร์บิน (Sarbin)¹ ลงความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งก็ตาม มักจะอาศัยความนึกคิดที่คาดคะเนว่า ผู้อื่นเขาหวังที่จะเห็นว่าผู้ดำรงตำแหน่งเช่นนั้นควรจะมีปฏิบัติเช่นไร เป็นแนวทาง ส่วนมากผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งมักจะสังเกตผู้ดำรงตำแหน่งอื่น แล้วก็กะหน้าที่ให้กับตำแหน่งของตนเองตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง การสังเกตและคาดคะเนว่า ผู้อื่นอยากให้เราทำอะไรนี้ไม่จำเป็นที่จะตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น ในกรณีที่คาดคะเนไม่ตรงกับผู้ดำรงตำแหน่งมักจะ ไม่สบายใจเวลาจะดำเนินงานอย่างไร ความไม่สบายใจแบบนี้มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

ในกรณีของผู้บริหาร เกทเซลส์ (Getzels) กับ กูบา (Guba)² ยืนยันว่า บุคคลทุกกลุ่มที่ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กันต่างก็มีความต้องการที่จะเห็นผู้บริหารนั้น ๆ ประพฤติหรือปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้ด้วยกันทั้งนั้น เกทเซลส์ กับ กูบา ลงความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารอาจจะเรียกได้ว่าเป็นผลเนื่องจากองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

¹ Theodore R. Sarbin, Role Theory, in Gardner Lindzey, Handbook of Social Psychology (Reading : Addison-Wesley, 1959), p. 229.

² Jacob W. Getzels, and E. G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," School Review 65 (Winter 1957), pp. 423-441.

1. วัฒนธรรม ประเพณี และความปรารถนาของสังคมที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่
2. ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ บทบาทหน้าที่ที่สถาบัน และผู้อื่นที่เกี่ยวข้องของกำหนดให้ผู้บริหารปฏิบัติ และความคิดของผู้บริหาร เองที่คาดคะเนว่าผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตนต้องการให้ตนปฏิบัติอะไร อย่างไร
3. ตัวบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ หรือความจำเป็นเฉพาะตนของบุคคล
องค์ประกอบ 3 ประเภท ดังกล่าวข้างต้น มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
ในองค์การทุกชนิด โดยปกติในการปฏิบัติงานและการวางแผน ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ โดยถือว่า การปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของสถาบัน ตลอดจนตามบทบาทและหน้าที่ที่สถาบันหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ให้ทำโดยตำแหน่ง และความนึกคิดที่ผู้บริหารคาดคะเนด้วยตนเองว่า ผู้อื่นที่ตนเกี่ยวข้องโดยตำแหน่ง คิดหรือต้องการให้ตนทำอะไร อย่างไร ทั้งนี้ภายในขอบเขตของวัฒนธรรม ประเพณี และความปรารถนาของสังคม ตามความนึกคิดของผู้บริหาร
2. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคลและความต้องการ หรือความจำเป็นของแต่ละบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่า ความต้องการและความจำเป็นของสถาบันไม่สำคัญเท่า
3. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงทั้ง 2 อย่าง ดังกล่าวแล้ว คือ ทั้งในด้านความต้องการ และความจำเป็นของสถาบันภายในขอบเขตของวัฒนธรรม ประเพณี และความปรารถนาของสังคม และความต้องการหรือความจำเป็นส่วนบุคคล โดยถือว่า การกระทำใด ๆ ต้องผสมกลมกลืนให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์แก่ทั้งสถาบันและบุคคลที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กันไป

เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กรต่าง ๆ นั้น บาร์นาร์ด (Barnard)³ มองสองแง่ คือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยถือเอาระดับแห่งความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องวัด ประสิทธิภาพประการหลังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) เรียกว่า พฤติกรรมนั้น ๆ มี ประสิทธิภาพ (Efficiency) งานบางอย่างอาจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต่าง ๆ ตั้งไว้ แต่อาจจะได้ผลไม่เป็นที่พอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ผู้ปฏิบัติและผู้รับผล หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อย่างนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) เรียกว่า พฤติกรรมนั้น ๆ มี ประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่ดีต้องมีทั้ง ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล องค์กรใดจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานจริง ๆ ของผู้ปฏิบัติตรงตามบทบาทหน้าที่ที่องค์กรได้กำหนดไว้ องค์กรใดจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อบทบาทและหน้าที่ที่ องค์กรกำหนดไว้นั้นเป็นที่พอใจเห็นชอบด้วยของผู้ปฏิบัติ

2. ความบกพร่องเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารการศึกษา

ทีด (Tead)⁴ ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารงาน พบกระบวนการบริหารงาน มีขั้นที่สำคัญ 10 ขั้น คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดวางแผนอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงานขึ้น
3. การบรรจุและจัดระเบียบหรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้นับงานไปทำเป็นส่วน ๆ ไป

³ Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1966), p. 4, 82.

⁴ Ordway Tead, Art of Administration (New York: McGraw-Hill Book Co., 1951), p. 105.

5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
 6. การปฏิบัติกรทุกอย่างที่จำเป็น เป็นการรักษาริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในสภาพที่ตลยเสมอ
 7. การจคให้มีการติดตอสัมพันธ์กันทุกหน่วยและตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกัน โดยอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ ทำหน้าที่ประสานงาน
 8. การดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญ กระตุ้น และให้กำลังใจเพื่อใ้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งหน่วยงาน ทำงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
 9. การประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น
 10. การพิจารณางานในอนาคต และตั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมลูทาง ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต
- เซียร์ (Sear)⁵ ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา และสรุปว่าในการบริหารการศึกษามีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ
1. การวางแผน (Planning)
 2. การจัดเก้โครงสร้างการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม (Organizing)
 3. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
 4. การประสานงาน (Coordinating)
 5. การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน (Controlling)

⁵ Jesse B. Sears, The Nature of the Administration Process (New York: McGraw-Hill Book Co., 1950)

ต่อมา สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) เสนอกระบวนการบริหารการศึกษา 5 ประการ ออกมาใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย⁶

1. การวางแผน (Planning)
2. การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคลและวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการทำงานตามแผน (Allocation)

3. การกระตุ้นหรือการส่งเสริม (Stimulation)
4. การประสานงาน (Coordination)
5. การประเมินผลงาน (Evaluation)

เกรก (Gregg)⁷ สรุปว่า กระบวนการบริหารทั้งหมดมีองค์ประกอบเพียง 7 ประการ เท่านั้น ก็คือ

1. การตัดสินใจ (Decision Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดเก็บโครงสร้างการบริหาร (Organizing)
4. การเสนอรายงานหรือการติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluating)

003401

⁶ American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration (Washington, D.C.: the Association, 1955), p. 17.

⁷ Roald F. Campbell and Russell T. Gregg (eds.) Administrative Behavior in Education (New York: Harper and Row, 1957), pp. 274-316. .

ลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษาจะประกอบไปด้วยสิ่งเหล่านี้ คือ⁸

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ พร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่องานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

3. การบริหารบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานอันเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหาบุคคลมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนากุศลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ หรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสมกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การหรือหน่วยงานใหญ่ร่วมกัน

⁸ Luther Gulick, Notes on the Theory of Organization

(In-papers on the Science of Administration, L. Gulick and L. Urwick)
(New York: Institute of Public Administration, Columbia University,
1936), p. 17.

6. การเสนอรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง การเสนอรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชารับความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะเดียวกันการเสนอรายงานทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่อยู่บังคับบัญชาได้ทราบด้วย จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันและเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว การเสนอรายงานจำเป็นที่จะต้องมีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ มีการวิจัย การประเมินผล และการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ จึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรวมคอบและรัดกุม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี ค.ศ. 1958 โจเซฟ เมลตัน (Joseph Melton)⁹ ได้ทำการวิจัยเพื่อรับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) ในหัวข้อเรื่อง "Perception of the Ideal and Actual Role of Elementary School Principalship" มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความเข้าใจของครูใหญ่เกี่ยวกับบทบาทของการเป็นครูใหญ่ ใน Wayne County รัฐ Michigan ผู้วิจัยได้ศึกษาคนควาและรวบรวมงานในหน้าที่ของครูใหญ่ในอดีตถึงปัจจุบัน แลวางแผนบทบาทของครูใหญ่ออกเป็น 6 ประการ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับหลักสูตรและผู้นำทางการสอน
2. บทบาทของครูใหญ่เกี่ยวกับการแนะนำและเป็นที่ปรึกษา

⁹ Joseph Melton, "Perception of the Ideal and Actual Role of Elementary School Principalship," Dissertation Abstracts, (An Arbor Michigan: University Microfilm, Inc., 1959), p. 2832-2833.

3. บทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. บทบาทเกี่ยวกับการปรับปรุงอาชีพให้ก้าวหน้า
5. บทบาทเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางด้านการบริหาร
6. บทบาทเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางการประเมินผล

เมลตัน ไคท์ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของครูใหญ่ในเรื่องบทบาทในอุดมคติ และบทบาทที่ปฏิบัติจริง ผลของการวิจัยพบว่า ครูใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องบทบาทที่เป็นอุดมคติและบทบาทที่ปฏิบัติ นอกจากนี้ครูใหญ่ยังสนับสนุนต่อโครงการฝึกและอบรมก่อนที่จะรับตำแหน่งครูใหญ่ด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ครูใหญ่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน และได้เสนอแนะให้มีการพิจารณาคัดเลือกตัวบุคคลเข้าเป็นศึกษานิเทศกรอย่างรอบคอบ

ค.ศ. 1959 รัสเซล เรส เคิร์ช¹⁰ (Russell Rese Kirch) ได้ทำการวิจัยเพื่อรับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford) ในหัวข้อเรื่อง "The City Elementary School Principal" มีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาความสามารถที่จำเป็นสำหรับครูใหญ่ ในโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง และเพื่อศึกษาพื้นฐานและประสบการณ์ของครูใหญ่ เพื่อการฝึกอบรมประจำการ การวิจัยได้ใช้ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 26 แห่ง ในเมือง Sacramento เพื่อหาข้อมูลความจริง โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และสังเกตจดบันทึกกิจกรรมของครูใหญ่แต่ละคน แล้วนำมาแยกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งตามจำนวนนักเรียน แล้วนำข้อมูลไปสร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามครูใหญ่ที่เป็นตัวแทนประชากรในการวิจัย

ผลของการวิจัยปรากฏว่า ความสามารถของครูใหญ่ ขึ้นอยู่กับความรู้ และความเข้าใจในงานนั้น ๆ ซึ่งงานแต่ละอย่างต้องการความรู้ความเข้าใจต่างกัน ความสามารถของ

¹⁰ Russell Rese Kirch, "The City Elementary School Principal" Dissertation Abstracts, (An Arbor Michigan: University Microfilm, Inc., 1959), p. 1245.

ครูใหญ่ที่จำเป็น ได้แก่ ความเข้าใจและความสามารถในการจัดเตรียมและจัดสรรงบประมาณ การซ่อมแซมอาคารเรียน และความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้พบว่า ทักษะในการสื่อความหมายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทางการบริหารโรงเรียน และครูใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สถาบันฝึกหัดครูควรได้มีการฝึกฝนทักษะการสื่อความหมายให้กับครูใหญ่ ครูใหญ่ควรจะได้ศึกษาหน้าที่และหลักการเป็นครูใหญ่ ตลอดจนเวลาควรมีการวิเคราะห์งานในหน้าที่ของตน

ค.ศ. 1959 วิลเลียม แมก คลาร์¹¹ (William Max Clary) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง "A Study of the Role of the Principal in Coordinating Curriculum Improvement in the Elementary School of Indiana" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของครูใหญ่ในการปรับปรุงหลักสูตรโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐอินเดียนา (Indiana) และความเป็นผู้นำของครูใหญ่ในการปรับปรุงหลักสูตร

ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษามีความรับผิดชอบในการปรับปรุงหลักสูตร ครูใหญ่พยายามจัดกิจกรรมและตารางเรียนให้ยืดหยุ่นได้ ครูใหญ่มีความสำคัญในการอภิปรายร่วมกับครูและบุคลากร ตลอดจนจรรยาบรรณและการเรียนของนักเรียนให้บุคลากรทราบ ครูใหญ่ต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างคณะครู และรับผิดชอบต่อการศึกษาและปรับปรุงหลักสูตร

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹¹ William Max Clary, "A Study of the Role of the Principal in Coordinating Curriculum Improvement in the Elementary School of Indiana," Dissertation Abstracts, (An Arbor Michigan: University Microfilm Inc., 1959), p. 1241.

ในปี พ.ศ. 2509 นางสาว กรีสุชา พิณสมพงษ์¹² ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจในเรื่องการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ โรงเรียนเทศบาลนครกรุงเทพ" สรุปได้ว่า ครูใหญ่ส่วนมากมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารโรงเรียนค่อนข้างดี เปรียบตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- ความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์
- ความรู้ทั่วไปทางการศึกษา
- พัฒนาการของเด็ก
- การจัดและดำเนินงานโรงเรียน
- การเรียนการสอนและการวัดผล

พ.ศ. 2510 นาย บรรเทา กิตติศักดิ์¹³ ได้ทำการวิจัยเพื่อรับปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ในหัวข้อเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ ในระดับประถมศึกษา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาสภาพโรงเรียนประถมศึกษา สถานภาพของครูใหญ่ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่ รวมทั้งปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่ครูใหญ่ประสบในการบริหารโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามจากครูใหญ่ จำนวน 392 คน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพของโรงเรียนประถมศึกษาส่วนมากเปิดทำการสอนชั้น ประถมปีที่ 1 ถึง 4 มากที่สุด เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สภาพส่วนตัวของครูใหญ่ส่วนมาก

¹² กรีสุชา พิณสมพงษ์, "การศึกษาความเข้าใจในเรื่องการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนเทศบาลนครกรุงเทพ," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2509).

¹³ บรรเทา กิตติศักดิ์, "การศึกษาความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ในระดับประถมศึกษา," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2510).

ร้อยละ 76.19 เป็นชายมีอายุเฉลี่ย 42.65 ปี ระยะเวลาทำงาน 20 ปี ครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลมีวุฒิสูงกว่าครูใหญ่โรงเรียนประชาบาลและเทศบาล ความเข้าใจในการบริหารงานพอสรุปได้ดังนี้

1. ครูใหญ่ส่วนมากใช้การประชุมเพื่อวางโครงการของโรงเรียน และโครงการของโรงเรียนมักจะเป็นเพียงปีเดียว
 2. ครูใหญ่ส่วนมากประชุมครูเพื่อแจ้งข้อราชการ ครูใหญ่วุฒิสุงจะจัดการประชุมครูเพื่อวางแผนงานและโครงการมากกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำ
 3. ครูใหญ่ส่วนมากจะวินิจฉัยสั่งการโดยใช้วิธีการประชุมครู
 4. การมอบหมายงาน ครูใหญ่วุฒิสุงจะใช้วิธีมอบหมายงานโดยการวางแผนงานร่วมกับครู มากกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำ
 5. การพิจารณาความดีความชอบของครู ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญา ใช้การสังเกตการทำงานของครู ครูใหญ่วุฒิต่ำใช้วิธีจดบันทึกการทำงานของครู และใช้ความรับผิดชอบและความสามารถของครูในการสอนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา
 6. การสร้างขวัญของครูในโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้วิธีร่วมกันตัดสินนโยบายและการแก้ปัญหาของโรงเรียน ให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นพอสมควร
 7. การนิเทศการสอน ใช้วิธีประชุมครูเพื่อศึกษาเนื้อหาและวิธีการสอน ใช้วิธีการทดสอบเพื่อวัดความรู้ของนักเรียน การเลือกแบบเรียนเลือกโดยคณะครู การจัดชั้นเรียนใช้วิธีพิจารณาความสามารถของครู
 8. การติดต่อกับภายนอก ครูใหญ่วุฒิต่ำจะติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียนได้ดีกว่าครูใหญ่วุฒิสุง และใช้วิธีการเยี่ยมผู้ปกครองที่บ้าน
- ต่อมาในปี พ.ศ. 2512 นางสาว ศิวลี สระตันตี¹⁴ ทำการวิจัยเรื่อง "ระบบการบริหารการศึกษาของเทศบาลนครกรุงเทพ" สรุปได้ว่า ครูใหญ่โรงเรียนเทศบาลนครกรุงเทพ

¹⁴ ศิวลี สระตันตี, "ระบบการบริหารการศึกษาของเทศบาลนครกรุงเทพ," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512).

มีความรู้ทางด้านบริหารการศึกษาพอสมควร ซึ่งได้จากการเรียนและการอบรม ครูใหญ่รักอาชีพครูและไม่คิดเปลี่ยนอาชีพ ปัญหา และอุปสรรคของโรงเรียนเทศบาลส่วนใหญ่เป็นเรื่องผู้ปกครองขาดการติดต่อกับโรงเรียน และนักเรียนฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี ครูใหญ่เองก็ต้องการความช่วยเหลือจากเทศบาลในด้านการบริหารโรงเรียน และมีความเห็นว่าควรมีการอบรมสัมมนาความรู้สำหรับผู้บริหาร เป็นอย่างยิ่ง

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด จะเห็นได้ว่าในระยะประมาณ 30 ปี ที่ผ่านมาแล้ว มีผู้เขียนตำรา ให้ข้อคิดเห็นและทำการวิจัยเกี่ยวกับหลักและวิธีบริหารการศึกษาของครูใหญ่เอาไว้เป็นจำนวนมาก ดร.ภิญโญ สาธร กล่าวว่่า ข้อคิดเห็นที่ได้รับ ความเชื่อถือมากที่สุดจากในหมู่นักบริหาร¹⁵ คือ ข้อเขียนของ ลูเทอร์ กูลิก (Luther Gulick) ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 7 ประเภท ดังกล่าวแล้ว

ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรจะได้มีการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร การศึกษาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวความคิดของ ลูเทอร์ กูลิก ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการจัดการบริหารการศึกษาในระดับประถมศึกษาของกรุงเทพมหานครต่อไป

พฤติกรรมทางการบริหารการศึกษาทั้ง 7 ประเภท ตามแนวความคิดเห็นของ ลูเทอร์ กูลิก มีรายละเอียดซึ่งได้สรุปรวบรวมจากความคิดเห็นของนักการศึกษาหลายท่าน ไว้ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹⁵ ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร: วัฒนาพานิช, 2516),

การวางแผน (Planning)

หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมควรวางแนววิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน¹⁶

การวางแผน มีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนยากที่กิจกรรมทุกชนิดจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทิศทางที่ถูกต้อง การวางแผนช่วยให้การทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้มีการประสานงานจากหน่วยงานทุกหน่วย ทำให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและการขัดแย้งกันหมดสิ้นไป การวางแผนจึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร

ประโยชน์ของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน ไก่กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้ คือ¹⁷

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน การทำงานเป็นทีม (Team work) ก่อให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
2. การปฏิบัติงานตามแผนยอมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคน และเวลา
3. ช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. แผนงานที่ดีจะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
6. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ได้อย่างไถ่ผลโดยทั่วถึง

¹⁶ Luther Gulick, Op.cit., p. 17.

¹⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, หลักบริหาร (พระนคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 232.

7. ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์การดำเนินไปโดยสะดวกและรวดเร็ว
 ในวงการศึกษานักการศึกษาบางคน เช่น อีเลียท (Elliott) และ มอสเซอร์¹⁸
 (Mosier) เชื่อว่า การวางแผน ควรจะดำเนินการ 7 ชั้น ตามลำดับ คือ

1. กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของแผนและของงานที่จะปฏิบัติ โดยอาศัยความจำเป็นหรือความต้องการทางการศึกษาเป็นหลัก
2. กำหนดให้แน่นอนลงไปว่า สถานภาพปัจจุบันของการศึกษาในชุมชน หรือในประเทศที่จะวางแผนเป็นอย่างไร
3. วางวัตถุประสงค์เฉพาะของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนในชุมชน หรือประเทศ ที่ต้องการจะวางแผนให้แน่นอนลงไป
4. กำหนดหนทางและวิธีการดำเนินงานที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานทุกชนิด เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์
5. ลงมือปฏิบัติงานตามแผน หรือการแปลแผนจากตัวหนังสือให้เป็นภาคปฏิบัติ
6. วัดและประเมินผลการปฏิบัติการตามโครงการและแผนเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาในการปฏิบัติงานตามแผน
7. ปรับปรุงแผน โดยอาศัยผลของการวัดและการประเมินผลที่จัดทำทุกระยะ เป็นแนวทาง

โรงเรียน ถือเป็นองค์การประเภทหนึ่งที่เป็นองค์การที่มีการวางแผน เพราะถือเป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความราบรื่น รูปแบบของแผนมีหลายอย่างต่างกัน สุดแต่แต่จะวางแผนขึ้นมาสำหรับกิจการใด และวัตถุประสงค์อย่างไร องค์ประกอบสำคัญของแผนขึ้นอยู่กับเวลาและลักษณะมุ่งประสงค์ของแผนนั้น ๆ

¹⁸ Engene B. Elliott, and Earl E. Moiser, Organization of Planning for Education in American Education in the Post-War Period (Chicago: National Society for the Study of Education Chicago, University of Chicago Press, 1945).

ในการวางแผนดำเนินงานของโรงเรียนนั้น นาย เกรียง เอี่ยมสกุล ได้กล่าวว่า มีสิ่งจำเป็นอยู่ 2 เรื่อง คือ¹⁹

1. ปฏิทินกำหนดงานของโรงเรียน กิจกรรมบางอย่างของโรงเรียนต้องทำโดยสม่ำเสมอตลอดไป กิจกรรมบางอย่างทำตามกำหนดเวลา โรงเรียนที่ดีควรได้พิจารณาก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ว่าในรอบปีการศึกษานี้ โรงเรียนมีกิจกรรมอะไรที่จะต้องทำบ้าง อาจเป็นงานเกี่ยวกับวิชาการ ธุรการ หรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ แล้วจัดทำปฏิทินกำหนดงานของโรงเรียนไว้เป็นการเตือนให้เตรียมงานแต่ละอย่างล่วงหน้า และทำไปตามจังหวะของงานนั้น ไม่ต้องเสียเวลานึกคิดหรือทำไปโดยกระชั้นหัน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หากโรงเรียนได้ตั้งต้นทำเสียครั้งหนึ่งก็จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

2. โครงการดำเนินงานของโรงเรียน งานแต่ละอย่างที่จะสมควรจัดทำเป็นโครงการ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อครูและนักเรียนซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องจะได้ทราบและให้ความร่วมมือ โครงการนี้อาจเป็นโครงการที่ต้องทำติดต่อกันหรือทำเป็นครั้งคราวก็ได้

สรุป

การวางแผนเป็นแนวทางที่จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดีเกิดประสิทธิภาพแก่งาน แผนงานเป็นประจักษ์ชัดที่ช่วยชี้แจงในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าแผนงานนั้นจะดีแค่ไหนเพียงใดถ้าผู้ใช้แผนไม่ดำเนินตามแผนหรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนนั้นเท่าที่ควรแล้วแผนงานนั้นก็ไร้ความหมาย ฉะนั้น นักบริหารที่ดีควรสนใจและให้ความสำคัญแก่การวางแผนอยู่เสมอ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹⁹ เกรียง เอี่ยมสกุล, โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2512), หน้า 28.



การจัดองค์การ (Organizing)

หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่องานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันลงไป²⁰

เนื่องจากระบบการศึกษาและโรงเรียนเป็นองค์การชนิดหนึ่ง (a formal Organization) ฉะนั้น ในการจัดการภายในโรงเรียนจึงอาศัยหลักเช่นเดียวกับการจัดองค์การทั่วไป การจัดองค์การโดยทั่วไป ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ ดังนี้คือ²¹

1. จะต้องจัดสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอนลงไป และให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้ทราบอย่างชัดเจน เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ หน้าที่และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น กำหนดให้ตรงจุดในแผนภูมิขององค์การ (Organization chart) จะต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

2. จะต้องให้รู้แนลงไปว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาใคร ใครขึ้นตรงต่อใคร หรือบังคับหน่วยงานใด มีใครรับผิดชอบบังคับบัญชา ต้องให้รู้แน่นอนกันลงไป การติดต่อรายงานเรื่องต่าง ๆ จะต้องผ่านใครก็ต่อให้รู้กันโดยทั่วถึง บุคลากรแต่ละคนควรมีผู้บังคับบัญชาแน่ชัดลงไปว่ามีเพียงคนเดียว เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

3. สายการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์จะต้องพยายามให้สั้นที่สุดอย่าให้วกวนหรืออ้อมก้อมจนฝ่ายปฏิบัติกับฝ่ายสั่งการห่างกันเกินไป ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดคำสั่งหรือข่าวสารต้องมิกมือนไกลไปจากตนกำเนิคจนเกินไป รวมความว่าพยายามใช้ช่วงแห่งการบังคับบัญชา (Span of Control) สั้นและแคบที่สุดเท่าที่จะทำได้

²⁰ Luther Gulick, Op.cit., p. 17.

²¹ ภิญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า 151-152.

4. การติดต่อสั่งงานหรือสื่อสารภายในองค์กรจะต้องกระทำตามลำดับชั้น และเต็มอัตราไม่มีการข้ามชั้น (No Jumping of Line) ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนทราบว่าหัวหน้าสายงานหรือผู้บริหารระดับกลางทุกระดับมีอำนาจและมีความหมาย ผู้ใดจะกระทำการข้ามมิได้

5. หัวหน้าสายหรือผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับต่ำทุกคนควรมีความสามารถเฉพาะตำแหน่งอย่างแท้จริง ผู้บริหารยังอยู่ในระดับต่ำลงมาเท่าใดยิ่งต้องมีความชำนาญเฉพาะอย่างมากเท่านั้น (Specialization) ส่วนผู้บริหารระดับสูงเท่าใดยิ่งต้องมีความสามารถทั่วไปมากเท่านั้น (General ability) บรรดาผู้ช่วยของบริหารทุกคนจัดเป็นฝ่ายช่วย (Assistant to) หรือฝ่ายประกอบ (Auxiliary) มีหน้าที่กรองงานหรือช่วยงาน ไม่ควรมีอำนาจบังคับบัญชาเท่ากับฝ่ายรองผู้บังคับบัญชา (Associate or vice administrator) ซึ่งจัดเป็นผู้บังคับบัญชารุ่นหนึ่งแต่อยู่ในตำแหน่งรองลงมา บุคคลประเภทผู้ช่วยของบริหาร (Assistant) จึงควรมีความชำนาญเฉพาะอย่างมากพอที่จะกรองงานได้ เพื่อช่วยผู้บริหารซึ่งมีความรู้ทั่วไปกว้างแต่ขาดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Generalist not specialist)

6. สายการบังคับบัญชา และสายการสัมพันธ์ที่ติดต่อสื่อสาร ควรปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่องกันไปไม่หยุดยั้งและไม่ขาดสาย ดังนั้น การปล่อยให้ตำแหน่งว่างลงโดยไม่บรรจุใหม่ทันทีหรือโดยเร็วที่สุดจึงไม่ถูกต้องนักในการจัดองค์การ องค์การทุกชนิดจึงควรมีวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้มีคนที่พร้อมที่จะทำงานอยู่เสมอจึงจะเป็นองค์การที่สมบูรณ์ องค์การใดขาดคนเพียงคนเดียว หรือสองคนแล้ว งานต้องหยุดชะงักทันที องค์การนั้นขาดประสิทธิภาพในการเตรียมคนไว้รับงานต่อเนื่องกิจการอันบกพร่องล้มเหลวได้ง่าย

7. การจัดองค์การต้องคำนึงเสมอว่าเมื่อมีการมอบหมายให้ใครรับผิดชอบสิ่งใดเขาควรมีอำนาจหน้าที่บริหาร เกี่ยวกับการดำเนินการ เพื่อความสำเร็จของงานนั้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนควรได้รับทราบว่า บัดนี้คน ๆ นี้มารับผิดชอบงานนี้ และมีอำนาจเต็มในกิจการอันเกี่ยวข้องกับงานนี้ จะใครร่วมมือให้ถูกต้อง ดังนั้น พิจารณามอบหมายงานหรือตำแหน่งซึ่งจัดอย่างเปิดเผย และใครตัวกันจึงเป็นความจำเป็น

สรุป

การจัดองค์การ เป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหาร เพราะการจัดองค์การมีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ถ้าสามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็เชื่อได้ว่าการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่จะประสบความสำเร็จและดำเนินไปด้วยความราบรื่นได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานบุคคล (Staffing)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานอันเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหากคนมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาการให้พินจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป²²

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จสมตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณจำนวนมากสนับสนุน และมีคนเป็นจำนวนมากในหน่วยงาน ก็ไม่สามารถทำให้หน่วยงานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

ดร. ภิญโญ สาธร ได้กล่าวไว้²³ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลมี 4 ลักษณะ คือ

1. การให้ใครมาซึ่งบุคคล
2. การบำรุงรักษา
3. การพัฒนา
4. การให้พินจากงาน

ในการบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียนนั้น ดร. ภิญโญ สาธร ได้รวบรวมสิ่งที่ครูใหญ่ควรระลึกอยู่เสมอ คือ²⁴

²² Luther Gulick, Op.cit., p. 17.

²³ ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล (พระนคร: วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 9.

²⁴ ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร: วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 195.

1. กระบวนการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบรรจุคนมิใช่เพียงแต่ให้ได้นคนที่ที่สุดมาอย่างเฉียว แต่ต้องคำนึงว่าผู้ที่บรรจุเขามามีความรู้สึกรึอย่างไรต่องาน มีความไวต่อสถานการณ์และการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพียงใด อนาคตของเขาจะเป็นอย่างไร

2. กระบวนการมอบหมายงาน ในการมอบหมายงานให้บุคลากรทำ ต้องคำนึงว่างานนั้น ๆ เหมาะกับเขาหรือไม่ ทั้งนี้ต้องนึกถึงลักษณะและความรู้สึกนึกคิดของผู้ที่จะรับงานด้วยเสมอ

3. การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ความหวังหรือความมุ่งหมายที่จะให้ตนเองเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลในวงกว้างหรือบุคคลทั่วไปมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งย่อมมีส่วนช่วยให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ดังนั้น การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งต้องมีโครงการอันรัดกุมและต้องอาศัยคุณงามความดีและความสามารถจริง ๆ ของบุคลากรและความยุติธรรมเป็นหลัก

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าขบว่ามีอะไรยังอ่อนต้องหาทางแจ้งให้ทราบและช่วยเขาแก้ไข การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานเดียวกันด้วยเสมอ

5. การวิพากษ์กับความทุกข์หรือความเดือดร้อนของผู้ร่วมงาน ต้องมีโครงการอันแน่นอนที่จะช่วยเหลือแก้ไขสถานการณ์ให้แก่ผู้ที่เดือดร้อนด้วยเรื่องใดก็ตาม ตามกำลังความสามารถของโรงเรียนและความเหมาะสมอย่างอื่น

6. กิจกรรมของหมู่คณะ การสัมมนาทางวิชาการหรือการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมรวมหมู่ที่ค้ำอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะช่วยส่งเสริมให้การเข้าใจกันเมื่อได้มีโอกาสพบปะกัน และอาจจะกลับไปร่วมมือกันทำงานให้ประสพผลดีหลังจากสัมมนาหรือหลังจากการฝึกอบรม

7. ทะเบียนประวัติของบุคลากรจำเป็นมากที่สุด เพราะจะช่วยให้หัวหน้ารู้จักลูกน้องของตนดี จะได้ปรับตัวให้เข้ากันได้โดยอาศัยทะเบียนประวัติเป็นแนวทาง

8. การจัดให้แนวนโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ในแบบแผนอันถูกต้องเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งชัด ก็ต้องมีการรวบรวมจัดพิมพ์แนวนโยบายออกเผยแพร่ให้ทราบกันโดยกว้างขวาง เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้อง

9. การพิจารณาเงินก้อน ต้องถูกต้อง บุติกรรม อย่างน้อยในสายตาของผู้มอบ
10. การส่งเสริมอาชีพครู ครูทุกคนควรให้ความช่วยเหลือและบริหารทางวิชาการ แก่สถาบันต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณของอาชีพครู

สรุป

การบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรเอาใจใส่ดูแลพนักงาน เจ้าหน้าที่ขององค์กร ให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถทุกระยะ การบริหารงานบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับการบริหาร นับตั้งแต่การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน การเลือกสรร การกักเลือก การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกและพัฒนาบุคคล ตลอดจนการให้พ้นจากงานไป ฉะนั้น จึงถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินงานในด้านนี้ให้เป็นอย่างรอบคอบ และรักกุ่มที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)

หมายถึง การพิจารณาสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน²⁵ โดยลักษณะทั่วไปแล้ว การวินิจฉัยสั่งการ เป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวาง เพราะอาจมีความหมายครอบคลุมถึงการวินิจฉัยสั่งการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร หรือการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมส่วนหรือหรือเฉพาะบุคคลก็ได้ การศึกษาในหัวข้อนี้จะศึกษาเฉพาะในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งอยู่ในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาเท่านั้น

การวินิจฉัยสั่งการ เท่าที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไปนั้นอาจแยกออกได้เป็น 2 แบบด้วยกัน คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการโดยใช้สามัญสำนึก การวินิจฉัยสั่งการแบบนี้ กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการตัดสินใจโดยไม่มีหลัก คิดว่าอะไรเหมาะสมหรือเห็นว่าควรจะเป็นอย่างไร ก็ตัดสินใจไปตามนั้น ซึ่งบางทีเป็นการตัดสินใจโดยปราศจากการไตร่ตรอง มักจะอาศัยความรู้สึกในใจ หรือสัญชาตญาณเป็นสำคัญ และในบางครั้งก็มีลักษณะเป็นการสั่งการโดยอารมณ์หรือตามอารมณ์อยู่ไม่น้อย

2. การวินิจฉัยสั่งการโดยการไตร่ตรองด้วยเหตุผล การวินิจฉัยสั่งการแบบนี้ เป็นวิธีการตัดสินใจตามหลักวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักการ เหตุผลและวิธีการที่เหมาะสมเข้าช่วยเพื่อให้เกิดผลในทางที่ดีและถูกต้องที่สุด ดังนั้น การวินิจฉัยสั่งการตามแบบนี้จึงต้องใช้เทคนิค หรือกระบวนการต่าง ๆ สำหรับพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นและจัดลำดับขั้นของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการไว้ในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยจัดลำดับขั้นของกระบวนการไว้มากน้อยตามทัศนะของผู้เขียน

²⁵ Luther Gulick, Op.cit., p. 17.

แต่โดยสรุปแล้วก็มีลักษณะและสาระสำคัญที่คล้ายคลึงกันอยู่มาก เพราะส่วนใหญ่อีกคือแนววิธีการพิจารณาแก้ปัญหาที่เรียกว่า "Problem solving approach" เป็นเกณฑ์ ฉะนั้น ต่อไปนี้จะพิจารณากระบวนการวินิจฉัยสั่งการตามแนวพฤติกรรมของ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ซึ่งมีลำดับขั้นที่สำคัญ ดังนี้คือ²⁶

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงและพิจารณาปัญหาเพื่อให้ทราบถึงความมุ่งหมายที่แท้จริงก่อน
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหา โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้ายสัก 2 - 3 ประการ
3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้แล้ว
4. พิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป
5. ดำเนินการและกำหนดวิธีปฏิบัติให้บรรลุตามการวินิจฉัยสั่งการนั้น

ขอควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์กรในทุก ๆ วงการ ซึ่งจะต้องเผชิญกับปัญหาการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น ดังนั้น ในการวินิจฉัยสั่งการจึงควรต้องวินิจฉัยให้ตรงจุดของปัญหา และต้องพยายามเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องที่สุด สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ขอควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี ได้แก่²⁷

²⁶ Edwin B. Flippo, Management : a Behavioral Approach (Boston, Mass.: Allyn and Bacon Inc., 1966), pp. 36-40.

²⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์เกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 293-294.

1. วิจารณ์สั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. วิจารณ์สั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร (Administrative decentralization) ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด
3. วิจารณ์สั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้
4. จัดวางแผนในการดำเนินงานไว้วงหน้า ทั้งนี้เพราะการวิจารณ์สั่งการนั้นมักเป็นเรื่องที่ต้องผูกพันและเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้น จึงควรจะได้วางแผนปฏิบัติให้รัดกุม

สรุป

การวิจารณ์สั่งการ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ทั้งนี้เพราะการวิจารณ์สั่งการ เป็นจุดสำคัญในการที่จะอำนวยความสะดวกให้การบริหารดำเนินไปกามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ในการวิจารณ์สั่งการจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดและสภาวะแวดล้อมด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเสนอรายงาน (Reporting)

หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง การเสนอรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชารับความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะเดียวกันการเสนอรายงานให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ทราบด้วยจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว การเสนอรายงานจำเป็นจะต้องมีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ มีการวิจัย การประเมินผล การตรวจสอบเป็นระยะ ๆ จึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์²⁸

การเสนอรายงานประกอบด้วยตัวการหลายอย่าง คือ²⁹

1. ผู้เสนอหรือผู้เริ่มการติดต่อสื่อสาร (Communicator)
2. ช่องทางหรืออุปกรณ์หรือวิธีการที่จะติดต่อสื่อสาร (Channel)
3. ผู้รับซึ่งคือรับข่าวหรือรายงาน (Communicatee)
4. ผลตอบสนองหรือการปฏิบัติการณ์อันสืบเนื่องมาจากขอเสนอ (Response)

ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับรายงาน (Communicatee) การปฏิบัติจะได้อผลหรือไม่ ตรงจุดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเข้าใจตามข้อความหรือรายงานที่เสนอ

การตัดสินใจทุกชนิดขึ้นอยู่กับรายงานที่เสนอขึ้นมา ดังนั้น รายงานจึงควรมีข้อมูลอย่างเพียงพอ และควรประกอบด้วยทางเลือก (Choices) หลาย ๆ ทาง เพื่อผู้รับรายงานจะได้ตัดสินใจเลือกได้มากอย่าง

การเสนอรายงานเป็นกระบวนการสามทาง คือ³⁰

1. เสนอขึ้นไปเบื้องบน (Upward)

²⁸ Luther Gulick, Op.cit., p. 17.

²⁹ ภิญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า 87.

³⁰ ภิญโญ สาร, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

2. เสนอไปยังระดับเดียวกัน (Horizontal)

3. เสนอลงไปเบื้องล่าง (Downward)

การเสนอขึ้นไปเบื้องบน ได้แก่ การเสนอของครูไปยังครูใหญ่ ศึกษาธิการ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร หรือหน่วยงานอื่น ผู้บริหารจะได้อบรมจากการเสนอประเภทนี้ว่า ความเห็นหรือคำสั่งที่เสนอลงไปนั้นปฏิบัติยากอย่างไร ปฏิบัติการอย่างไร และไฉไลเพียงใด นอกจากนี้ผู้บริหารจะทราบล่วงหน้าว่าอุปสรรคอะไรกำลังจะตามมา โดยการพิจารณา รายงานที่เสนอขึ้นมา ขณะเดียวกันครูหรือผู้น้อยก็มีความรู้สึกภูมิใจที่มีคนรับฟัง

การเสนอไปยังระดับเดียวกันช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานดีขึ้น และมีการแบ่งส่วน ความรับผิดชอบดีขึ้น เพราะมีข่าวสารต่าง ๆ ทั่วกันอยู่เสมอ (Sharing of Information) นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ เกาะกันเหนียวแน่น ทั้งในด้านการ ปฏิบัติงานตามสายอาชีพ และการสังคม ครูใหญ่ควรติดต่อกับครูใหญ่ ครูน้อยก็ควรติดต่อกับครูน้อย อยู่เสมอ

การเสนอลงไปเบื้องล่างนั้นเป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วว่ามีผลดีและจำเป็นแก่องค์กร และหน่วยงานมาก บรรดาข่าวสาร (Information) ความคิดเห็น (Ideas) คำแนะนำ (Suggestions) และคำสั่ง (Directives) จึงจำเป็นที่จะต้องเสนอลงไปจากผู้บังคับบัญชา ถึงผู้น้อยหรือผู้อยู่ใต้อบังคับบัญชา

ประเภทของการเสนอรายงาน

ประเภทของการเสนอรายงานแยกตามลักษณะของการใช้ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การเสนอตามแบบหรือการเสนอแบบพิธีการ หมายถึง การเสนอรายงานที่มี ระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง ตัวอย่างของการเสนอรายงานแบบพิธีการที่ เห็นได้ชัด คือ การเสนอรายงานที่กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผน และธรรมเนียมการบริหารราชการ เป็นส่วนใหญ่

2. การเสนอรายงานนอกแบบหรือแบบไม่เป็นพิธีการ หมายถึง การเสนอรายงาน ที่มิได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่มุ่งถึงความรู้จักชอบชอกัน

เป็นส่วนตัว การติดคอมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์การเสียเป็นส่วนใหญ่³¹

ประโยชน์ของการเสนอรายงาน

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการ เป็นไปโดยรวดเร็ว แม่นตรง และถูกต้องยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้เกิดการควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
4. ช่วยให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะและในโรงเรียนเป็นส่วนรวม ช่วยในการทำงานของครูจะดีขึ้น
5. สามารถเก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัย ย่อมอำนวยความสะดวกแก่การถือการบริหารมาก³²

การเสนอรายงานทุกชนิดในวงการศึกษาศาสตร์วิธีการหลายอย่าง นับตั้งแต่การเสนอควรวาง และ การเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ออกคำสั่งเป็นทางการ เสนอเป็นใบบันทึก หนังสือเวียน และออกวารสารข่าวภายในหน่วยงาน นอกจากนี้การจัดทำหนังสือคู่มือปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมด้วยคำชี้แจงระเบียบปฏิบัติแก่ผู้ร่วมงานทุกคน หรือการจัดทำวารสารภายในแจกเป็นประจำ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีในหน่วยงาน อย่างไรก็ตามมีหลักการบางอย่างที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึกในเรื่องการเสนอรายงาน คือ³³

³¹ John M. Phiffner and Robert V. Presthus, Public Administration (4th ed.; New York: the Ronald Press Co., 1960), pp. 346-393.

³² สมพงษ์ เกษมสิน, หลักบริหาร (พระนคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 312-313.

³³ ภิญโญ สาคร, เรื่องเดิม, หน้า 90.

1. ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า ตนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตร และรู้จักอะลุ้มอล่วยในที่อันควร
2. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะเสนออะไรมาได้อย่างสะดวกและไม่เป็นภัยแก่ผู้เสนอ ขอเสนอทุกชนิดควรได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วนเสมอ
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบวาทน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้เขาทราบทุกระยะเพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอความคิดเห็น แนะนำตักเตือนได้ตลอดเวลา เป็นการระดมกำลัง ระดมความคิด เพื่อประสิทธิภาพของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่
4. ถ้ามีผู้ถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็ว ไม่ประวิงเวลาจนปัญหานั้นสายเกินไปที่จะเข้าใจหรือแก้ไขได้
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็น และมีส่วนร่วมออกความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิดเท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

สรุป

การเสนอรายงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร การจัดให้มีการเสนอรายงานที่ดี ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผลและเป็นการปลูกฝังสามัคคีธรรมในโรงเรียน ฉะนั้น การจัดให้มีระบบการเสนอรายงานที่ดีในโรงเรียน จึงเป็นหน้าที่ของครูใหญ่ที่ต้องคอยสอดส่องดูแลให้มีและอำนวยความสะดวกเต็มที่อยู่เสมอ



การประสานงาน (Coordinating)

หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การรวมกัน³⁴

การประสานงานเป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งในการจัดส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ เพราะการประสานงานนั้นจะอาศัยเพียงเทคนิคในการจัดส่วนราชการอย่างเดียวไม่ได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจของทุกท่าน การร่วมมือประสานงานจึงจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

ในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่ของครูใหญ่ในการประสานงานนี้อาจแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ หน้าที่ในการประสานงานแต่ละคน ซึ่งเป็นเรื่องการกระทำโดยใจสมัครของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน หรือการติดต่อกับส่วนราชการหรือบุคคลต่าง ๆ ในส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการเอื้ออารีย์ ไม่ต้องมีแบบพิธีรีตอง แบบราชการซึ่งมีอยู่ทั่วไปทุกระดับของสายการบังคับบัญชา ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง ก็คือ บทบาทหรือหน้าที่ในการประสานงานในฐานะหัวหน้างานประจำ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อกับหรือบังคับบัญชาในลักษณะสมบูรณ์แบบหรือตามแบบพิธีรีตองทางราชการ การประสานงานในลักษณะหลังนี้แยกเป็น 2 ชนิด คือ³⁵

ก. การประสานงานภายในองค์การ (Coordination within our Activity) ซึ่งจะประกอบไปด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organization Structure and Functional) หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นที่ไปตามลักษณะเฉพาะของงานรวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

³⁴ Luther Gulick, Op.cit., p. 17.

³⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 324-329.

2. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Communication System) ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้งานไหลไปรวมอยู่ที่หนึ่งที่ได้โดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้เกิดความชักช้า นอกจากนี้จะต้องทำให้สายการบังคับบัญชา (Chain of Authority) มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกการประสานงาน

3. การใช้คณะกรรมการ (Committee) ซึ่งอาจจะแยกได้เป็นหลายกลุ่ม เช่น คณะกรรมการกลุ่มที่อำนวยความสะดวกโดยตรงหรือโดยปริยายแก่การประสานงาน และคณะกรรมการกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง

4. การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การใช้บัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน (Financial Control) เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

5. การติดตามผลทั้งภายในและภายนอก (Follow up) ซึ่งหมายถึงการติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องของนิเทศภาคอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้องและจัดให้มีการประสานงานกัน

6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี (Informal Contacts) ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Officer) หมายถึง การเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานและความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

8. การจัดให้มีการชุมนุมผู้บังคับบัญชา (Meeting) ทั้งนี้เพื่อขยายใหญ่เกี่ยวของโครงการโดยชัดแจ้งถึงการกระทำเพื่อระบอบการประสานงานโดยตรง

9. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) เพื่อให้ผู้อยู่บังคับบัญชามีความเข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับการงาน

10. จัดให้มีหน่วยแนะนำทางวิชาการ (Technical Staff) เพื่อทำการ

ศึกษาค้นคว้าหาข้อดีของและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้โดยลดยิ่งขึ้น

11. จักให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

12. จักให้มีการบำรุงขวัญ (Morale) ซึ่งถือเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

ข. การประสานงานระหว่างองค์กร (Coordination Outside) ประกอบด้วย ไปด้วยวิธีการที่เป็นหลักสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดคสัทธิและหน้าที่ให้ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ ด้วย
2. การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ซึ่งจะช่วยกลั่นกรองและขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น
3. การใช้วิธีชิงประมาณ

ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่าย มีความเข้าใจราบซึ่งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น
3. ช่วยประหยัดเวลา เงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงานแถมผลผลิตมากขึ้น
4. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นการช่วยเพิ่มผลผลิต
5. ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน แะจะสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ

6. ช่วยสร้างเสริมขวัญในการทำงานให้ดีขึ้น
7. ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
8. ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนกัน
9. ช่วยก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

สรุป

การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นสำคัญ และเป็นสิ่งที่คุณบริหารจะต้องสร้างสรรบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจให้บังเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน การประสานงานที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืนราบรื่นและเรียบร้อยบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยศิลป์ในการบริหาร เป็นอันมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การงบประมาณ (Budgeting)

หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรวมและรัดกุม³⁶

การงบประมาณหรือการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการศึกษาเพราะต้องใช้เงินในการลงทุนเพื่อพัฒนาคน อันจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ งบประมาณร้อยละ 33 ของงบประมาณแผ่นดินเป็นงบในการจัดการศึกษา³⁷ สำหรับในระดับประถมศึกษาเป็นระดับที่ต้องลงทุนมาก เพราะเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะจัดบริการในระดับประถมศึกษา³⁸

หลักสำคัญของการงบประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณจำเป็นต้องมีหลักการยึดอยู่เพื่อเป็นแนวในการพิจารณาการดำเนินงานนั้น ๆ ศาสตราจารย์ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ได้ให้แนวในการจัดทำงบประมาณไว้ดังนี้³⁹

1. การคาดการณ์ไกล (Forsight) ได้แก่ การที่กระทรวงทบวงกรม หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคิดหรือคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องดำเนินโครงการใด และจะต้องใช้เงินเพื่อการนั้น ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนเงินเท่าใด นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงรายรับที่จะได้มาด้วยว่ามีเพียงพอกับรายจ่ายนั้นหรือไม่

³⁶ Luther Gulick, Op.cit., p. 17.

³⁷ กระทรวงศึกษาธิการ, แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 3 (พระนคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2514), หน้า 9.

³⁸ สิริ เทพประสิทธิ์, กฎหมายว่าด้วยการบริหารการศึกษา (พระนคร: เปี่ยมศิริการพิมพ์, 2513), หน้า 209.

³⁹ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ และ สุภาพ ยศสุนทร, เศรษฐกิจแห่งประเทศไทย (พระนคร: บริษัทประมวลมิตรจำกัด, 2503), หน้า 206-214.

2. ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) การที่หน่วยงานหรือองค์กรใดจะนำเงินงบประมาณออกใช้จ่าย ควรให้ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นชอบเสียก่อน

3. ดุลยภาพ (Balance) หมายความว่า ในระยะหลาย ๆ ปี เมื่อดูรายเนี้ยบการใช้จ่ายเงินควรจะสมดุล (Balance) คือ รายรับเท่ากับรายจ่าย

4. สาระประโยชน์ (Utility) ในการใช้จ่ายเงินควรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นมาให้มากที่สุด

5. ความยุติธรรม (Fairity) ในการที่หัวหน้าองค์กรใดหรือครูใหญ่จะจัดสรรเงินนี้ควรคำนึงถึงความยุติธรรมซึ่งมีความหมายรวมถึง ีธรรมและความชอบธรรมด้วย

6. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้มีการรับและจ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

การเงินของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินบำรุงการศึกษา

เงินงบประมาณแผ่นดินนี้ โดยหลักการแล้วไม่มีความยุ่งยากในการใช้สอยแต่อย่างใด เพียงแต่ต้องยึดหลักว่า เงินที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้จ่ายในกิจการใดที่ตั้งจุดประสงค์ไว้แล้วจะนำไปใช้ในกิจกรรมอื่นไม่ได้ และจะต้องดำเนินการใช้จ่ายให้เสร็จสิ้นไปในปีงบประมาณ (ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน ของทุกปี)

เงินประเภทที่มีความสำคัญในโรงเรียนนั้น คือ เงินบำรุงการศึกษา ซึ่งโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ระเบียบของกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้⁴⁰

⁴⁰ เอกสารอัครสำเนาจากกองการประถมศึกษา สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร.

ระเบียบกรุงเทพมหานคร
ว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2518

.....

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 83 แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย วางระเบียบว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518"

ข้อ 2 คำสั่งหรือระเบียบที่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 3 ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันประกาศในกรุงเทพมหานครกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

ข้อ 4 ในระเบียบนี้

"โรงเรียน" หมายความว่าถึง สถานศึกษาในสังกัดเขตสำนักงานการศึกษา

กรุงเทพมหานคร

"เงินบำรุงการศึกษา" หมายความว่าถึง เงินรายรับของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้รับไว้เป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากงบประมาณรายจ่าย และเข้าในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(1) เงินที่ผู้มีหน้าที่ให้แก่โรงเรียน

(2) เงินที่ได้รับจากการดำเนินงาน การรับจ้าง รวมทั้งรับจ้างทำของ ตลอดจนเงินที่ได้รับจากการจำหน่ายสิ่งของ

(3) เงินที่ได้รับจากการแสดงหรือกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแสดงศิลปวัฒนธรรมนักเรียน นิทรรศการ การแข่งขันกีฬา การแสดงละครและกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร

(4) เงินที่เรียกเก็บโดยมีบริการให้เป็นการตอบแทน เช่น ค่าบำรุงหอพัก ค่ายกักกันอยู่ ค่าบำรุงสถานศึกษา และค่าวัสดุการวัดผล

- (5) เงินค่าสมัครเข้าเรียน ค่าสมัครสอบ ค่าทำบัตร ค่าลงทะเบียน ค่าออกใบสุทธิ หรือใบรับรอง ใบแทนใบสุทธิ หรือใบรับรอง ให้เก็บค่าธรรมเนียมการออกใบสุทธิ ค่าวัสดุฝึกงานและค่าสมาชิกองค์การซึ่งตั้งขึ้น โดยได้รับอนุญาตจากสำนักการศึกษา หรือคณาธิการอื่น ๆ
- (6) เงินที่ได้รับจากบุคคลภายนอกเนื่องจากบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากการใช้สถานที่ หรือทรัพย์สินของโรงเรียน
- (7) รายได้จากการทำงานจ่ายอินเทอร์เน็ต หรือเงินผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่เกิดจากเงินบำรุงการศึกษา

ข้อ 5 การเรียกเก็บเงินบำรุงการศึกษา ตามข้อ 4 (4) (5) ให้เป็นไปตามบัญชีท้ายระเบียบนี้

ข้อ 6 การรับเงินทุกกรณีต้องออกใบเสร็จรับเงินโดยมีสำเนาเก็บรักษาไว้เป็นหลักฐาน เว้นแต่รายรับซึ่งตามลักษณะไม่อยู่ในสภาพที่จะออกใบเสร็จรับเงินได้ ให้ใช้หลักฐานการรับเงินแทนใบเสร็จรับเงินที่ใช้แบบกรุงเทพมหานคร และต้องมีลายเซ็นของครูที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่การเงิน โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของครูใหญ่ หรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น

ข้อ 7 การใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษา จะต้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามประเภทของเงิน คือ

- (1) เงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนที่มีใคร่ขู่ให้จ่ายในกิจการใดโดยเฉพาะ ให้โรงเรียนจ่ายในกิจการห้องสมุด ห้องวิทยาศาสตร์ การรักษาพยาบาล การทัศนศึกษา การพลศึกษา การบริการนักเรียน ค่าวัสดุวัสดุ ค่าภาคปฏิบัติ ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา และซ่อมแซมสถานศึกษา จ่ายในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือการจัดนิทรรศการ หรือกิจกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการศึกษาในโรงเรียน หรือประโยชน์ร่วมกันของนักเรียน
- (2) เงินค่าสมัครสอบให้จ่ายเป็นค่าจัดทำข้อสอบ กระจายคำตอบให้แก่ผู้สมัครสอบทุกคน และจ่ายเป็นรางวัลกรรมการตรวจข้อสอบ ในอัตราวิชาละ 1 บาท ต่อผู้สมัครสอบ 1 คน

- (3) เงินบำรุงการศึกษาที่ได้รับตามข้อ 4 (2) (3) ให้จ่ายเป็นค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าพาหนะ ค่าเช่าเครื่องอุปกรณ์ ค่าตอบแทน ค่าแรง ค่าอาหาร ค่าเครื่องดื่ม รางวัล และอื่น ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับกิจกรรมนั้น ๆ
- (4) เงินบำรุงการศึกษาที่ได้มาจากผู้บริโภคน หรือจัดกิจกรรมซึ่งได้ระบุไว้ เพื่อใช้จ่ายในกิจการใดโดยเฉพาะ ให้ใช้จ่ายในกิจการนั้น หากมีเงินเหลือให้นำไปใช้ในยอดเงินบำรุงการศึกษาทั่วไปได้
- (5) การใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษา นอกจากในกรณีดังกล่าวข้างต้น จะจ่ายใดต่อเมื่อได้รับอนุมัติจากปลัดกรุงเทพมหานคร
- (6) การจ่ายเงินทุกกรณีให้มีหลักฐานเพื่อทำการตรวจสอบได้
- (7) การจ้างและการจัดซื้อให้ดำเนินการตามระเบียบ ซึ่งกรุงเทพมหานคร ใช้นับตั้งอยู่

ข้อ 8 อำนาจการเก็บรักษาเงิน อำนาจการอนุมัติการก่อกำหนดผูกพันและการจ่ายเงิน บำรุงการศึกษา ให้กระทำได้ตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- ก. อำนาจการเก็บรักษาเงินให้ครูทำหน้าที่การเงินเป็นกรรมการเกี่ยวกับการเงิน 3 คน ให้เก็บรักษาได้ ดังนี้
 - (1) โรงเรียนประถมศึกษาที่มีห้องเรียนต่ำกว่า 20 ห้องเรียน ลงมา แห่งละไม่เกิน 3,000.00 บาท
 - (2) โรงเรียนประถมศึกษาที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 20 ห้องเรียน ขึ้นไป แห่งละไม่เกิน 6,000.00 บาท
 - (3) โรงเรียนประถมศึกษาที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 40 ห้องเรียน ขึ้นไป แห่งละไม่เกิน 10,000.00 บาท
 - (4) โรงเรียนฝึกอาชีพทุกประเภทที่มีห้องเรียนต่ำกว่า 5 ห้องเรียน แห่งละไม่เกิน 5,000.00 บาท
 - (5) โรงเรียนฝึกอาชีพทุกประเภทที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 5 ห้องเรียน ขึ้นไป แห่งละไม่เกิน 10,000.00 บาท
 - (6) โรงเรียนสารพัดช่าง แห่งละไม่เกิน 10,000.00 บาท

การเก็บรักษาไว้เก็บไว้ในสถานที่ที่ปลอดภัย และพร้อมที่จะตรวจสอบได้ ถ้าเกินอำนาจเก็บรักษาให้นำส่งเขต เว้นแต่โรงเรียนที่ไม่สังกัดเขตให้นำส่งสำนักงานการศึกษา

ให้เขตหรือสำนักงานศึกษานำฝากธนาคาร โดยแยกเป็นรายโรงเรียน และให้มีกรรมการส่วนเขต หรือสำนักรับผิดชอบ จำนวน 3 คน

เมื่อสิ้นเดือนธันวาคม ของปีหนึ่ง ๆ ให้เขตหรือสำนักงานศึกษาแจ้งยอดดอกเบี้ยธนาคารให้โรงเรียนในสังกัดทราบ

ข. อำนาจในการอนุมัติการกอหน้ผูกพัน และการอนุญาตจ่ายเงินบำรุงการศึกษา

- (1) หัวหน้าสถานศึกษา หัวหน้าสถาบัน หรือหัวหน้าหน่วยงาน ครั้งละไม่เกิน ร้อยละ 20 ของอำนาจการเก็บรักษาเงิน
- (2) ศึกษาธิการเขต ครั้งละไม่เกิน 3,000.00 บาท
- (3) หัวหน้าเขต ครั้งละไม่เกิน 20,000.00 บาท
- (4) หัวหน้ากอง ครั้งละไม่เกิน 20,000.00 บาท
- (5) ผู้อำนวยการสำนัก ครั้งละไม่เกิน 50,000.00 บาท

นอกจากที่กำหนดไว้นี้ให้เป็นอำนาจของปลัดกรุงเทพมหานคร

- ค. (1) การถอนเงินบำรุงการศึกษา ที่ฝากเขตหรือสำนักงานการศึกษา ถอนได้ เฉพาะกรณีที่โรงเรียนขอเบิกมาเท่านั้น
- (2) การยืมเงินบำรุงการศึกษาจะกระทำมิได้
- (3) การนำส่งเงินบำรุงการศึกษาฝาก การถอนเงินบำรุงการศึกษา จากเขตหรือสำนักงานการศึกษา ให้ใช้แบบตามที่กำหนดไว้ท้ายระเบียบนี้

ขอ 9 การบัญชี การปฏิบัติเกี่ยวกับบัญชี วิธีจ่าย และหลักฐานการจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. 2517 หรือตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด โดยอนุโลมเท่าที่ไม่ขัดกับระเบียบนี้ และให้รวบรวมหลักฐานการจ่ายนั้นไว้ให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบได้ทุกขณะ

ให้โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการรับเงิน จ่ายเงิน และการทำบัญชีเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียน ในเดือนสุดท้ายของปีการศึกษา โดยแต่งตั้งครูซึ่งมิใช่เจ้าหน้าที่การเงินเป็นกรรมการ 2 คน แล้วรายงานให้ครูใหญ่ทราบ

ข้อ 10 เมื่อสิ้นเดือนหนึ่ง ๆ ให้ครูใหญ่รายงานการรับเงิน การจ่ายเงิน และยอดเงินคงเหลือ ให้หน่วยงานที่สังกัดอยู่ทราบ และในเดือนสุดท้ายของปีการศึกษาให้รายงานการตรวจสอบภายในรวมไปด้วย

ข้อ 11 ให้ครูใหญ่รับผิดชอบในการเก็บรักษา ความคุ้มครองการกอบเหนี่ยผู้กพันและการจ่ายเงินบำรุงการศึกษา หากเกิดเสียหายไม่ว่ากรณีใด ๆ ให้ครูใหญ่รับผิดชอบชดใช้เงินคืน

ข้อ 12 เงินบำรุงการศึกษาตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2513 ซึ่งโรงเรียนได้รับและเก็บรักษาไว้ก่อนวันใช้ระเบียบนี้บังคับ ให้ถือว่าเป็นเงินบำรุงการศึกษาตามระเบียบนี้

ข้อ 13 การกอบเหนี่ยผู้กพันและการจ่ายเงินบำรุงการศึกษาที่ได้ทำไปก่อนวันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ ถ้าเป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2510 ก็ให้ถือว่าเป็นการกอบเหนี่ยผู้กพันและการจ่ายที่ชอบด้วยระเบียบนี้

ข้อ 14 การปฏิบัตินอกเหนือจากที่กำหนดในระเบียบนี้ ให้ขออนุมัติรัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทยก่อน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับ
ที่

รายการ

อัตราที่เรียก
เก็บ/บาท

1	ค่าสมัครเข้าเรียน หรือค่าสมัครสอบ (ตั้งแต่ชั้น ป.5 ขึ้นไป)	5
2	ค่าทำบัตรประจำตัว (สำหรับนักเรียนฝึกอาชีพ)	5
3	กลางทะเลเบียน (สำหรับนักเรียนฝึกอาชีพ)	5
4	ค่าออกใบสุทธิ ใบรับรอง หรือใบแทนใบสุทธิ (ตามระเบียบการใช้ใบสุทธิ)	-
5	ค่าวัสดุฝึกงานโรงเรียนฝึกอาชีพช่างไฟฟ้า วิทยุและโทรทัศน์ ปีละ	100
6	ค่าวัสดุฝึกงานโรงเรียนฝึกอาชีพช่างเสริมสวยและสีอน่า ปีละ	100
7	ค่าวัสดุฝึกงานโรงเรียนฝึกอาชีพช่างก่อสร้าง ปีละ	100
8	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างยนต์หรือช่างซ่อมเครื่องยนต์ course ละ	100
9	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างวิทยุและโทรคมนาคม course ละ	150
10	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างวิทยุและโทรทัศน์ course ละ	150
11	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างไฟฟ้าหรือช่างเดินสายไฟฟ้าและติดตั้งไฟฟ้า course ละ	150
12	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างเชื่อมโลหะ course ละ	150
13	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างกลโรงงาน course ละ	150
14	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างก่อสร้าง course ละ	150
15	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาเลขานุการชั้นต้น course ละ	50
16	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาธุรกิจการขาย course ละ	50
17	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาอับรณยนต์ course ละ	100
18	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างไม้ครุภัณฑ์ course ละ	150
19	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างปูน course ละ	100
20	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างเสริมสวยสตรี course ละ	150
21	ค่าวัสดุฝึกงานวิชาช่างกรอค้าย บั๊นค้าย สั๊มค้ายและขอมค้าย course ละ	100
22	ค่ากระดาษสอบ ป.1 - 2 เก็บไม่เกิน 6 ครั้ง ๆ ละ ไม่เกิน	3
	ป.3 - 4 เก็บไม่เกิน 6 ครั้ง ๆ ละ ไม่เกิน	4
	ป.5,6,7 เก็บไม่เกิน 6 ครั้ง ๆ ละ ไม่เกิน	6
	นักเรียนฝึกอาชีพ เก็บไม่เกิน 3 ครั้ง ๆ ละ ไม่เกิน	6

สรุป

การงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารโรงเรียน ฉะนั้นทางโรงเรียนจึงควรจัดดำเนินการโดยรอบคอบ โดยมีการจัดทำงบประมาณการเงินของโรงเรียนที่เหมาะสมและรัดกุม และจัดให้มีการชี้แจงรายรับรายจ่ายของโรงเรียนตามโอกาสอันควร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย