



เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคอยควบคุมดูแลบังคับบัญชากิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ให้เป็นไปตามนโยบายคำสั่ง ระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา กองการมัธยมศึกษา และหน่วยราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการกำหนดระเบียบแบบแผน วิธีการ และการจัดลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานนี้เรารวมเรียกว่า "กระบวนการ" ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่บริหารงานทุกด้านภายในโรงเรียน และอาจจะใช้รูปแบบ วิธีการ กระบวนการในการบริหารแตกต่างกันไปตามสภาพและความจำเป็นของโรงเรียน ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนที่มีความสามารถเป็นสำคัญ

เมื่อกรมสามัญศึกษาให้โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง ตั้งแต่ 9-15 โรงเรียน จัดตั้งเป็นกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ และกรรมการซึ่งได้แก่ผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนส่วนกลาง พ.ศ. 2519 ฉะนั้นคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจึงมีหน้าที่กำหนดแบบแผนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนให้ชัดเจน และต่อเนื่องกันอย่างเป็นระเบียบ พร้อมด้วยเหตุผลและความเป็นไปได้ กระบวนการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนจะช่วยให้การดำเนินงานบริหารโรงเรียนภายในกลุ่มให้พัฒนาไปติดต่อกัน ช่วยเหลือกัน สนับสนุนกันในการหางานเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าของกลุ่มโรงเรียน ดังนั้นคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจึงเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะช่วยให้โรงเรียนก้าวหน้า¹

16/6/78

¹ กรมสามัญศึกษา; หน่วยศึกษานิเทศก์, คู่มือการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2521), หน้า 41 - 68 .

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมีภาระหน้าที่ในการบริหารการศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ และผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าวจะต้องรู้และเข้าใจหลักของการบริหารการศึกษาและกระบวนการในการบริหารงาน จึงจะดำเนินกิจการไปได้อย่างถูกต้อง

ความหมายของการบริหารการศึกษา

วิญญู สาทร ได้สรุปความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้ "การบริหารการศึกษาคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน¹

โรลด์ เอฟ. แคมป์เบลล์ (Roald F. Campbell) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า "การบริหารการศึกษาหมายถึงการจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้คำว่าการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และผู้ที่จัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหารการศึกษา"²

¹วิญญู สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 2.

² Roald F. Campbell, Introduction to Educational Administration 4th.ed. (New York : Allyn and Bacon, 1971), p.22.

พนัส หันนาคินทร์ ให้ความเห็นไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคมและการบริหารงานเป็นวิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) อย่างหนึ่ง¹

ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงพอจะสรุปได้ว่า เป็นกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลใดร่วมกันดำเนินงานเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่เลือกสรรมาใช้ อย่างมีแผนและขั้นตอน

กระบวนการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับที่ปฏิบัติงานจะต้องยุ่งอยู่กับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่เราลืมนึกไปว่าขณะที่เราปฏิบัติและดำเนินการนั้น กระบวนการต่าง ๆ ใดดำเนินไปพร้อมกับเราด้วย เราควรจัดลำดับก่อนหลังอย่างไร กระบวนการอะไรที่สัมพันธ์กัน แล้วลืมนรายละเอียดจนเป็นเหตุให้กระบวนการอย่างอื่นต้องผิดพลาดล่าช้าได้ หรือบางครั้งเราลืมนกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งไปเลยจนทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทราบกระบวนการทางการบริหารไว้ให้แน่น และให้ความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้นเพื่อจะได้เลือกใช้ถูก²

¹พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2513), หน้า 3.

²นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 34-35.

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา

กระบวนการในการบริหาร หรือวิธีทางปฏิบัติในการบริหาร นั้น ได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักและวิธีบริหารงานไว้เป็นจำนวนมาก โดยปกติแล้วทฤษฎีการบริหารจะประกอบด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และสังคม ทฤษฎีที่คำนึงถึงผลผลิตของสถาบัน ทฤษฎีการบริหารที่ยึดถือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีการบริหารเหล่านี้จะแยกย่อยออกไปตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละคน ในที่นี้จะได้นำแนวความคิดทั้งหลายเหล่านี้แบ่งออกมาในรูปของกระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารตามแบบของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 7 ประเภทย่อยด้วยกัน เรียกรวม ๆ ว่า "POSDCORB" กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด (One best way) ในการทำงาน ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และ ลินคอล์น เออร์วิก (Lyndall Urwick) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน "Paper on the Science of Administration" ในปี ค.ศ. 1937 มีกระบวนการดังนี้

1. Planning (P) หมายถึงการวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต่อกันในการดำเนินงาน การวางแผนงานจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและการคาดคะเน เหตุการณ์ในอนาคต จึงจะได้แผนงานที่ถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. Organizing (O) หมายถึงการจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

3. Staffing (S) หมายถึงการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่ การแสวงหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงขวัญ

4. Directing (D) หมายถึงการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ ในสถานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5. Co-ordinating (Co) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

6. Reporting (R) หมายถึง การเสนอรายงานใหญ่บริหารที่รับผิดชอบต่าง ๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะ ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ มีการวิจัย การประเมินผล และการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ จึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์

7. Budgeting (B) หมายถึง การจัดทำงานประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม¹

กระบวนการบริหารตามแบบของ เจสซี บี. ซีเยอร์ (Jesse B. Sears) เรียกว่า "PODCoC" ซีเยอร์ (Sears) เป็นนักการศึกษา ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1950 สรุปว่ามีกระบวนการบริหาร 5 อย่างคือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing (O) หมายถึง การจัดตั้งโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม

¹ Luther Gulick, Note on the Theory of Organization

3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน
5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน¹

กระบวนการบริหารตามแบบของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators)

เรียกย่อ ๆ ว่า PASCOE ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 5 ประการคือ

1. Planning (P) หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2. Allocation (A) หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคลและวัสดุทุกชนิดที่จำเป็น เพื่อการปฏิบัติตามแผน

3. Stimulation (S) หมายถึง การเสริมกำลังบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. Coordination (Co) หมายถึง การประสานงาน คือการจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องของการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกันโดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. Evaluation (E) หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกันตามที่วางไว้หรือไม่ เป็นการสะทกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานใน

อนาคตต่อไป¹

ส่วน ออร์ดเวย์ทีด (Ordway Tead) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารงานว่ามีลำดับขั้นความสำคัญสำหรับการดำเนินการบริหารเป็นกระบวนการที่มี 10 ขั้นคือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานขึ้น
3. การบรรจุและจัดระเบียบหรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้รับงานไปทำเป็นส่วน ๆ ไป
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติกรทุกอย่างที่จำเป็น เป็นการรักษาระยะและคุณภาพของงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ
7. การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับทุกหน่วยงาน และทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกันโดยอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ ทำหน้าที่ประสานงาน
8. การดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญ กระตุ้นและให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งหน่วยงาน ทำงานอย่าง เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น
10. การพิจารณางานในอนาคตและการตั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมทั้งเตรียมบุคลากรเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต²

¹ American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration (Washington, D.C. : The Association Press, 1955), p. 17.

² Ordway Tead, Art of Administration (New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1951) , p.105.

กระบวนการบริหารตามความคิดเห็นของ รัสเซลล์ ที. เกร็ก (Russell T. Gregg) เกร็กได้พยายามวิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้ 7 ประการด้วยกันคือ

1. Decision - making หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจที่ดีควรใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวพิจารณา ในการตัดสินใจควรประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- ก. จุดประสงค์หรือเป้าหมายของ เรื่องที่ตัดสินใจ
- ข. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในค่านขอเท็จจริงและความคิดเห็น
- ค. วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลต่าง ๆ ให้ชัดเจน
- ง. เลือกทางเลือกหลาย ๆ ทางพร้อมที่จะตัดสินใจ
- จ. ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทาง โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในข้อ (1)
- ฉ. เลือกทางเลือกที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุด เท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริง แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจสั่งการ

2. Planning มีความหมายเช่นเดียวกับ Planning ใน POSDCoRB

3. Organizing มีความหมายเช่นเดียวกับ Organizing ใน POSDCoRB

4. Communicating หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เป็นคำสั่ง (Direction)

ข่าว (Information) ความคิด (Ideas) คำอธิบาย (Explanation) และคำถาม (Questions) จากบุคคลไปถึงบุคคล หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าขาดการเสนอรายงานองค์การที่ไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การได้

5. Influencing หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจที่ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นผู้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ทำบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีวิธีการพิเศษเฉพาะงานในการใช้อิทธิพลหรือ

การใช้อำนาจจูงใจให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อควบคุมและประสานงานภายใน
หน่วยงาน

6. Coordinating มีความหมายเช่นเดียวกับ Coordinating ใน
POSDCoRB

7. Evaluating มีความหมายเช่นเดียวกับ Evaluating ใน POSDCoRB¹

สำหรับผู้วิจัยเองนั้น เมื่อต้องการที่จะศึกษากระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง จากการศึกษา เอกสาร และสนทนากับผู้
บริหารซึ่งเป็นกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวการ
ดำเนินงานแล้ว พอจะสรุปกระบวนการที่จะนำมาใช้ในกระบวนการวิธีดำเนินงานของ
กลุ่มโรงเรียนได้ 7 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การมอบหมายงาน (Delegation)
3. การประสานงาน (Coordinating)
4. ความร่วมมือ (Cooperation)
5. การรายงาน (Reporting)
6. การติดตามและประเมินผลงาน (Follow-up and Evaluation)
7. การงบประมาณ (Budgeting)

¹

Roald F. Campbell and Russell T. Gregg, eds.

Administrative Behavior in Education (New York : Harper and
Row, 1957), pp. 274-316.

การวางแผนงาน (Planning)

ความหมายของการวางแผนงานของ ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) ให้ความหมายว่า หมายถึงการวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติงาน¹

ส่วน เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่าหมายถึง ขบวนการที่ได้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน กำหนดช่วงระยะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้หมายความว่าในการปฏิบัติงานทุกอย่างจำเป็นต้องมีขอบข่ายวิธีการและกิจกรรมทุกอย่างที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การนั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

บิลลี่ อี. โจนส์ (Billy E. Goetz) กล่าวไว้สั้น ๆ ว่า การวางแผนย่อมหมายถึงการเลือกและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเกิดขึ้น เมื่อเราทราบมา เราจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาของเราให้ลุล่วงไป²

ซงชัย สันติวงษ์ มีแนวความคิดเช่นเดียวกันกับนักการศึกษาต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว คือเห็นว่า การวางแผนหมายถึงการตัดสินใจเลือกวิธีการกระทำและสิ่งที่เหมาะสมจะต้องปฏิบัติเอาไว้เป็นการล่วงหน้า คุณลักษณะของการวางแผนจะสำคัญอยู่ที่การคิดและการตัดสินใจ (Thought and decision) ที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด (Continuing) แผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นจะมีประสิทธิภาพเพียงใด

¹ Luther Gulick, Notes on the Theory of Organization ,

p.13.

² Billy E. Goetz, Management, Planning and Control

(New York : McGraw-Hill Book Co., 1949), p. 2.

นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity thinking) ของผู้บริหารว่ามีคุณภาพได้อย่างไร¹

สำหรับความมุ่งหมายของการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไปนั้น สมบูรณ์ พรรณาพ ได้สรุปความมุ่งหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันแจ่มแจ้งร่วมกัน ซึ่งได้แก่การอธิบายวัตถุประสงค์ แผนงานทั่วไปและหมายกำหนดการให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งร่วมกันว่าองค์การ โดยส่วนรวมมุ่งหมายจะบรรลุถึงอย่างไร และต้องการให้หน่วยงานใดทำอะไร
2. เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบเขตของความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่การ แจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้แจ่มแจ้ง เพื่อให้งานในหน้าที่ทุกตอนผสมผสานกันกับกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่เป็นเกลียวกัน ไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้ำซ้อนหรือไม่มีกรวางงาน เพราะเจ้าหน้าที่ทำไม่ได้หรือขาดความ รับผิดชอบ
3. เพื่อกำหนดนโยบายอันชัดเจน ไม่กำกวม เนื่องจากนโยบายเป็นเครื่องชี้ แนวทางและช่วยประสานงานให้แก่บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย ดังนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญประการ หนึ่งของการวางแผน ย่อมได้แก่การกำหนดและแถลงนโยบาย (Statement of Policy) ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่กำกวม สะดวกแก่การตีความหมายในการนำไขปฏิบัติ อำนวย ความสะดวกให้แก่ผู้รับผิดชอบในการบริหารงานให้เป็นไปตามมติหรือคำสั่งของนักบริหาร วันต่อวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อเตรียมลู่ทางพิจารณาปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้าและเพื่อดำเนินการ แก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง ได้แก่ การพิจารณาขั้นตอนและลู่ทางใน การประสานงานทั้งหลาย โดยพิจารณาจัดให้มีเจ้าหน้าที่และเครื่องอำนวยความสะดวกและ

¹ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร :

วัตถุประสงค์ที่จะใช้ได้ตามต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่มอบหมายไปเสร็จสิ้นลงตามหมายกำหนดการ

5. เพื่อสร้างและรักษาไว้ซึ่งอำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ นั่นคือ การวางแผนงานที่ค้ำยันทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก มีอุปสรรคน้อย ฝ่ายบริหารย่อมไม่ต้องใช้อำนาจควบคุมมาก เมื่อมีการวางแผนงานที่ดี ฝ่ายบริหารจะใช้อำนาจควบคุมเพียงเท่าที่จำเป็น และแน่ใจว่าจะได้รับผลขั้นสุดท้ายตามที่ต้องการ ตรงกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และโครงการที่อนุมัติไว้แล้ว¹

หลักการของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญอันหนึ่งในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่ และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้นในการศึกษาวิธีการบริหาร จึงควรจะได้ทราบถึงหลักสำคัญของการวางแผน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้หลักการที่สำคัญและควรคำนึงในการวางแผนไว้ดังนี้คือ

1. จะวางแผนเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่ได้เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก จากนั้นหัวหน้างานหรือหัวหน้าองค์กรอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่ เมื่อมีการปรับปรุงงานใหม่ในกรณีฉุกเฉินหรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ
2. วัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า เราต้องการทำอะไรและจะจัดทำมากน้อยเพียงไร เพราะเหตุใด และต้องคำนึงถึงนโยบายเพื่อให้รู้จัก จะถือแนวปฏิบัติอย่างไร จึงจะเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้

¹สมบุญ พรหมภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พรหมกิจ, 2521), หน้า 100-101.



3. ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เป็นอุปกรณ์ในการวางแผน สิ่งเหล่านี้ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สถานที่ และเวลา เป็นต้น

4. วิธีการสำหรับปฏิบัติ นอกจากต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวแล้ว วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อดำเนินการตามแผนให้ไปสู่ความสำเร็จ ก็ต้องระลึกถึงด้วย

5. วิธีการสำหรับตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน เป็นสิ่งที่ละเอียดไม่ได้ แผนงานจะไร้ประโยชน์ถ้าปราศจากการควบคุมให้เป็นไปตามแผน

6. รูปของแผน แผนควรจะใช้รูปใด ระยะสั้น ระยะยาว ระยะปานกลาง หรือเป็นแผนพิเศษ

7. ข้อจำกัดที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานตามแผน เป็นต้นว่า หากการปฏิบัติตามแผนจะต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกแล้วจะได้รับความร่วมมือเพียงใด สภาพวัฒนธรรม ประเพณี สภาพภูมิศาสตร์ จะเป็นอุปสรรคเพียงใด

8. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนเป็นหน่วยงานใด และหน่วยงานใดเป็นหน่วยงานปฏิบัติตามแผน¹

ขั้นตอนการวางแผนงาน

การบริหารงานที่ดีต้องมีการวางแผนงาน การบริหารงานกลุ่มโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน คณะกรรมการก็จะต้องมีการวางแผนงานของกลุ่มโรงเรียนไว้ และควรมีขั้นตอนในการวางแผนงานดังนี้

1. ขั้นตอนวางแผน จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่เป็นส่วนสำคัญ คณะกรรมการโรงเรียนต้องประชุมพิจารณาว่า กลุ่มโรงเรียนของตนต้องการทำอะไร เพื่อให้ได้ทำอะไร และเหตุที่ต้องทำเพราะอะไร วัตถุประสงค์ที่เขียนไว้ในแผนควรมีลักษณะดังนี้

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย-วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 91.

- สอดคล้องกับนโยบาย
- ชัดเจนและเจาะจงวัดผลได้
- เหมาะกับเวลาและโอกาส
- ไม่ขัดต่อระเบียบ กฎหมาย และแบบแผน

2. **ขั้นปฏิบัติตามแผน** การปฏิบัติตามแผนจะสำเร็จมากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนและเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ผู้ปฏิบัติตามแผนควรยึดหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้

- ต้องศึกษาและเข้าใจแผนงานของกลุ่มโรงเรียนที่วางไว้
- ผู้วางแผนจะต้องชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและทราบโดยทั่วกัน
- จัดให้มีการตรวจสอบและติดตามเป็นระยะ ๆ
- จัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบในโอกาสอันควร
- จัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบในโอกาสอันควร

3. **ขั้นประเมินผล** การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าขาดขั้นตอนนี้ก็ถือว่ายังไม่สมบูรณ์ เท่ากับทำงานมีต้นแต่ไม่มีปลาย จึงควรมีหลักสำหรับปฏิบัติดังนี้

- ระหว่างการดำเนินงานตามแผนควรมีการประเมินผลเป็นขั้นตอน เป็นระยะตามที่กำหนดไว้
- วิธีประเมินผลอาจใช้วิธีสังเกต ตรวจสอบ การสัมภาษณ์ การประชุม แล้วแต่ความเหมาะสมเป็นกรณีไป
- มีการบันทึกผล ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไขไว้ทุกตอน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขแผนงานต่อไป¹

¹กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, คู่มือการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน
(กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2521), หน้า 24.

ประโยชน์และโทษของการวางแผนงาน

แผนงานเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ ช่วยในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ แต่ก็มีโทษเช่นกัน ผู้สตี สัตยมานะ ได้กล่าวถึงประโยชน์และโทษของการวางแผนไว้ดังนี้

ประโยชน์ของแผนงาน คือ

1. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยมีระเบียบ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
2. การทำงานตามแผนงานย่อมเป็นการง่าย และสะดวกแก่การปฏิบัติ
3. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยสอดคล้องกับความต้องการ มีการประสานงาน มีการตรวจสอบ และควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมีแผนงาน ช่วยให้มีการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานตามอารมณ์และความเคยชิน

5. การมีแผนงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ความต้องการของฝ่ายบริหาร

โทษของแผนงาน คือ

1. ถ้าการวางแผนเป็นไปโดยไม่รอบคอบ โดยไม่คำนึงว่าแผนและกำหนดการต่าง ๆ นั้น จะมีความสำคัญถึงกับต้องวางแผนหรือไม่แล้ว การมีแผนก็ไม่จำเป็นเพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองทั้งคนและวัสดุ และเวลา

2. การมีแผนงานจะทำให้เจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ลงไปพลาดโอกาสที่จะวางแผนงานของตน เพื่อแสดงออกถึงสมรรถภาพของแต่ละคน ยิ่งกว่านั้นเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่อาจจะยึดมั่นอยู่กับแผนงานเกินไปจนกระทั่งเจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ไม่มีโอกาสจะใช้ความคิดริเริ่มให้เป็นประโยชน์แก่ราชการได้

3. การวางแผนเป็นการวางแผนดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้มีการปฏิบัติและเห็นผลในอนาคต จึงอาจมีการผิดพลาดได้เสมอ¹

¹ผู้สตี สัตยมานะ, การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, 2514), หน้า 32-33.

สรุป การวางแผนงานเป็นศาสตร์เกี่ยวกับกระบวนการของการบริหาร และเป็นอันดับแรกของกระบวนการบริหารงาน ถือว่าเป็นเครื่องมืออันสำคัญของผู้บริหารที่จะช่วยให้รู้จักคาดการณ์ในอนาคตแบบวิทยาศาสตร์ มองเป้าหมายข้างหน้า และหาวิธีดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ในเวลาที่กำหนด และคาดการณ์เอาไว้

การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน หมายถึงการที่หัวหน้าหรือผู้มีอำนาจมอบหมายงานบางอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการแทน โดยมอบอำนาจบางอย่างให้ไปด้วย แต่หัวหน้าก็ยังคงไม่พ้นความรับผิดชอบ คือความรับผิดชอบร่วมกัน มีผู้ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่า เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และควมรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้นย่อมเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ¹

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่ามอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึงการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of responsibility and authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการมอบหมายงานดังกล่าว ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผนและสั่งการ รวมทั้งทำการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน และในกรณีเดียวกัน ถ้าหากว่าบุคคลดังกล่าวทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปให้แก่พนักงานปฏิบัติงานในระดับที่อยู่ต่ำลงไปอีก ก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่รับ

¹สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522), หน้า 237.

มอบหมายอำนาจหน้าที่มานั้น จะมีสิทธิทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน¹

สุชาติ ประชากุล ให้ความหมายของคำว่า การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโอนหรือให้อำนาจหน้าที่และสร้างภาวะความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออีกนัยหนึ่งคือ หลักของการทำงานให้สำเร็จด้วยน้ำมือของผู้อื่นและผู้อื่นพอใจด้วย โดยผู้ได้รับมอบอำนาจมีอิสระพอสมควรที่จะดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์²

หลักการมอบหมายงาน

วิธนา สุทรสุวรรณ เห็นว่า การมอบหมายงานที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่แท้จริงจะต้อง เป็นผู้ที่เต็มใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีบทบาทหรือได้เข้าร่วมทำงานในความรับผิดชอบ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้ว่า ควรจะมอบอำนาจอย่างไร ควรจะมอบอำนาจอะไรบ้าง และควรจะมอบอำนาจเมื่อใด

2. ความสามารถหรือสมรรถภาพในการพิจารณาคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาที่จะมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจะต้องรู้ประวัติการศึกษา ภูมิลำเนา และรู้ความสามารถโดยทั่วไปของผู้นั้น

¹ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 262.

² สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2513), หน้า 39.

เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกบุคคลที่เชื่อถือไว้วางใจ และเห็นสมควรที่จะได้มาร่วมทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต้องรับผิดชอบร่วมกันได้

3. มีผู้ไต่บัง คับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งยอมรับมอบหมายงานและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาให้ผู้ไต่บัง คับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงค่านโยบาย ปริมาณงาน ความก้าวหน้า ตลอดจนการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อให้การมอบอำนาจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การกำหนดอำนาจหน้าที่การงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้ อย่างชัดเจน ข้อนี้เป็นการแสดงถึงสิ่งที่ผู้ไต่บัง คับบัญชาจะต้องทำว่ามีอะไรบ้าง และจะต้องทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แค่นั้น เพียงใด ซึ่งเป็นผลงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น และให้ผู้ไต่บัง คับบัญชาทำได้ตามนั้นนั่นเอง

5. การกำหนดงานที่มอบหมายไปอย่างชัดเจน ข้อนี้หมายความถึงการโอนหรือมอบหมายบางอย่างไปให้ผู้ไต่บัง คับบัญชากำเนินการ เช่น มอบหมายให้จ่ายเงินหรือใช้เงิน มอบหมายให้ลงนามหนังสือโต้ตอบได้มากน้อย แค่นั้น เป็นต้น นั้นจะต้องระบุไว้ให้ชัดเจน

6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ไต่บัง คับบัญชาในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้โดยผลดีไว้อย่างชัดเจน ในการยอมรับมอบหมายงานนี้ ผู้ไต่บัง คับบัญชาจะต้องตกลงยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และดำเนินการให้เป็นไปตามวิธีที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นสมควร โดยจะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ไต่บัง คับบัญชาทำงานอยู่ในขณะนั้น¹

ประโยชน์ในการมอบหมายงาน

ก. ประโยชน์ที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา

¹ วิชา สุนทรสุวรรณ, ร.ศ., การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน (กรุงเทพมหานคร : จงเจริญการพิมพ์, 2521), หน้า 274-276.

1. แบ่งเบาภาระ
 2. ช่วยให้หัวหน้างานมีเวลากำหนดนโยบายวางแผน หรือคิดริเริ่มงานใหญ่ ๆ เกิดขึ้น
 3. ได้รับความสามารถของลูกน้อง
 4. ทำให้รู้ปัญหาของงาน
 5. ทำให้ลูกน้องรักใคร่นับถือ เพราะไม่หวงอำนาจ
 6. ได้คนดีมีฝีมือไว้ทำงาน
 7. ลูกน้องไม่โยนงาน สะดวกแก่การควบคุม
- ข. ประโยชน์ที่เกิดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
1. เกิดความพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ
 2. เป็นการฝึกงาน
 3. ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ
 4. ทำให้รู้จักรับผิดชอบ
 5. เป็นการบ่มเพาะกำลังขวัญในการทำงาน
- ค. ประโยชน์ต่อองค์กรเป็นส่วนรวม
1. ได้ปริมาณงานมากและรวดเร็ว
 2. แบ่งงานกันทำคนไม่ล้นงาน
 3. งานไม่ค้างคาง
 4. แก้ปัญหาการก้าวกาย
 5. ก่อให้เกิดระเบียบแบบแผนที่ดี
 6. เป็นการใช้คนได้เต็มเกณฑ์
 7. สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน¹

¹สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2513), หน้า 48.

สรุป การมอบหมายงาน (Delegation) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วก็ตาม ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาก็ยังคงมีอยู่ มิใช่เป็นการมอบหมายงานที่ขาดลอยไปโดยไม่มีการเหลียวแลหรือควบคุมอีกเลย ผู้มอบหมายงานทุกคนจะต้องตระหนักว่าเขายังคงต้องรับผิดชอบอยู่ และจะปัดความรับผิดชอบให้พ้นตัวไม่ได้ การควบคุมและติดตามผลงานที่มอบหมายไปแล้วจึง เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำ วิธีการควบคุมติดตามอาจใช้หลายวิธี เช่น แนะนำก่อนการมอบหมายงาน การซักถามในระหว่างปฏิบัติการ เป็นครั้งคราว การให้รายงานผลการปฏิบัติงานนั้นในระหว่างปฏิบัติและเมื่อสิ้นสุด หรืออาจจะใช้นโยบาย กฎ ระเบียบ หรือการควบคุมด้วยวิธีอื่น

การประสานงาน (Coordinating)

เนื่องจากสภาพปัจจุบันองค์กรและหน่วยงานมักมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมาก ดังนั้นการประสานงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและแฝงอยู่ในทุกอนุและขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อให้งานทั้งหลายประสานกัน และบรรลุเป้าหมายได้สอดคล้องกันตามเวลาที่กำหนด ได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จในเวลาเดียวกัน¹

¹ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 79 .

การประสานงาน หมายถึงการจัดให้ตัวแทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก¹

ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้ให้ความหมายการประสานงานไว้ว่า หมายถึงการประสานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำกันหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน²

ส่วน วิทยุโฆ สารท ได้กล่าวถึงการประสานงานว่า เป็นการประสานงานระหว่างบุคลากรต่อบุคลากร หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การทุกชนิด การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์ บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การเสนอรายงานหรือติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกัน (Communicating) และการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Influencing) ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นมีส่วนช่วยการประสานงาน (Coordinating) มากที่สุด

ความร่วมมือ (Cooperation) ก็กับการประสานงาน (Coordination) เกี่ยวข้องกันมาก แต่ไม่เหมือนกัน ความร่วมมืออาศัยการมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมุ่งผลงานอย่างเดียวกัน การประสานงานไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกันหรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำอะไรอยู่ จะได้

¹ American Association of School Administration, Staff Relations in School Administration (Washington, D.C. : The Association Press, 1955), p. 17.

² Luther Gulick, Note on the Theory of Organization (New York : Columbia University Press, 1936), p. 13.

ไม่ทำกิจกรรมซ้ำซ้อน และจะได้เร่งรัดงานให้สำเร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงาน 2 อย่างในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้การประสานงานช่วยให้ทุกฝ่ายทราบว่างานของตนมีความสัมพันธ์ หรือจะต้องเกี่ยวข้องกับงานของใครบ้างจะได้มีโอกาสใช้ข้อมูลของอีกฝ่ายหนึ่งให้เกิดประโยชน์แก่ตนได้ ในกรณีที่ข้อมูลเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับกันอยู่

การประสานงานมีกระบวนการที่พึงระลึก 3 ประการคือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ให้คนทุกคนรู้และเข้าใจแผนการ หรือโครงการทั้งหมด หรือบางส่วนของที่จำเป็น คือ รู้กันให้ทั่วว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

3. ให้คนทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คน ๆ หนึ่งทราบว่าตนถนัด แต่กลับให้คนอื่นไปทำ ก็จะเกิดไม่พอใจขึ้นได้¹ สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการประสานงานในตนเองเดียวกับคนอื่น ๆ ว่า การประสานงานคือความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้²

วิลเลียม ที กรีนวูด (William T. Greenwood) กล่าวว่า การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ³

¹ ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิษณาพานิช, 2519), หน้า 83-84.

² สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวิษณาพานิช, 2519), หน้า 319.

³ William T. Greenwood, Management and Organization Behavioral Theories : An Interdisciplinary Approach (New York : South Western Publishing Co., 1965), p. 37.

พรศรี ทองสมจิตร ได้กล่าวถึงการประสานงานว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเป็นสำคัญ และเป็นสิ่งที่คุณบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจให้บังเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน การประสานงานที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืนราบรื่นและเรียบร้อยบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยศิลป์ในการบริการเป็นอันมาก

ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ก่อให้เกิดการปรับปรุงการงาน
2. ก่อให้เกิดขวัญและความสามัคคี
3. ลดข้อขัดแย้งภายนอกและภายใน
4. ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยเพิ่มผลผลิต
5. ประหยัดเงิน วัสดุ เวลา คน และน้ำใจ
6. ช่วยป้องกันการงานซ้ำซ้อนกัน¹

สรุป การประสานงานเป็นกิจกรรมอันหนึ่งของกระบวนการบริหารที่จะทำให้กระบวนการบริหารต่าง ๆ คือ นโยบาย การวางแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ การนิเทศงาน และกระบวนการอื่น ๆ ได้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการประสานงานยังก่อให้เกิด

¹พรศรี ทองสมจิตร, "พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 42.

พลังของกลุ่ม (Group Effort) และส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะที่กลมกลืน (Harmony) เกิดมีเอกภาพร่วมกัน (Unity of Command)

ความร่วมมือ (Cooperation)

เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากความเข้าอกเข้าใจกันของกลุ่มคนในองค์การและก่อให้เกิดพลังร่วมที่จะปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กันด้วยความเห็นอกเห็นใจเข้าใจกัน นักการศึกษาได้พยายามหาคำจำกัดความเพื่อให้เข้าใจในความหมายของความร่วมมือกันไว้ดังนี้

แบร์รี อี. คอลลินส์ และ ริชาร์ด ดี. แอชเมอร์ (Barry E. Collins and Richard D. Ashmore) ได้ให้ความหมายของการร่วมมือไว้ว่า หมายถึงการที่บุคคลสองคนมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันในการบรรลุวัตถุประสงค์¹

เฮนรี เคลย์ ลินด์เกรน (Henry Clay Lindgren) ให้ความหมายของการร่วมมือไว้ว่า หมายถึงการกระทำร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ²

ส่วน ยุทธ ศักดิ์เดชยนต์ กล่าวว่า การร่วมมือกันคือกลุ่มที่ทำงานด้วยกันเพื่อผลประโยชน์ซึ่งทุกคนปรารถนา

¹ Barry E. Collins and Richard D. Ashmore, Social Psychology (California : Addison Wisley Publishing Co., 1970), p. 50.

² Henry Clay Lindgren, An Introduction to Social Psychology (New York : John Wiley and Sons, 1969), p. 278.

โดยปกติสังคมหรือองค์การจะประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ร่วมกันหรือร่วมกันปฏิบัติ งานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น มิใช่เป็นสิ่งที่ง่ายนักเพราะการร่วมมือกันหรือการทำงาน เป็นทีม จะต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในทีมนั้น โดยหัวหน้าทีมจะต้องกระตุ้นหรือ ขอความร่วมมือจากสมาชิกในทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดอาการร่วมมือ อันจะเป็นการรวมพลังเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่ม (group operation)

บุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมหรือองค์การใดก็ตาม ย่อมต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นเมื่อสังคมขอร้องหรือขอความร่วมมือ เพราะตนเอง ต้องการจะรักษาสัมพันธภาพของสังคมไว้

ในสภาพการณ์ที่มีความร่วมมือของสมาชิก จะมีการละลายพฤติกรรมและหล่อหลอม พฤติกรรมตลอดจนจุดมุ่งหมายของสมาชิกเข้าด้วยกัน สมาชิกในกลุ่มที่มีการร่วมมือกันสามารถ บรรลุจุดมุ่งหมายได้เช่นเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ เมื่อมีการร่วมมือเกิดขึ้น บรรยากาศต่าง ๆ จะเป็นไปในทางที่พึงประสงค์ และจะเห็นได้ว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานสลับตำแหน่ง และหน้าที่กันได้

การดำเนินการเพื่อให้เกิดการร่วมมือขึ้น จำเป็นต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน

ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่ม
2. จัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกภายในกลุ่ม
3. จัดระบบติดต่อสื่อความหมายระหว่างสมาชิกของกลุ่มเพื่อการร่วมมือและ

ประสานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย¹

อย่างไรก็ตาม สรวง สุทธิเลิศอรุณ ให้ความเห็นว่า การร่วมมือของสมาชิก ภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของกลุ่มจะเป็นไปในทางเดียวกับ ที่เรียก

¹ ยุทธ ศักดิ์เกษมย์, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสังคมมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 96.

ว่าทีมงาน (Team Work) ใดหรือไม่เน้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. ความเต็มใจในการทำงาน (willing to work) ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เมื่อได้มีการจัดแข่งขันหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกของกลุ่มไปแล้ว เป็นการทำงานที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากสมาชิกของกลุ่มไม่มีความเต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ทักษะในการทำงาน (Skill to work) ในการทำงานเป็นกลุ่ม เมื่อสมาชิกของกลุ่มได้ทราบวัตถุประสงค์ของงาน ทราบเป้าหมายของกลุ่ม ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และทราบถึงระบบการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนสมาชิกของกลุ่มมีความคิดอยากจะทำหรือมีใจรักอยากจะทำแล้ว หากว่าสมาชิกในกลุ่มยังขาดทักษะในการทำงานก็เป็นการยากที่จะทำให้กลุ่มได้รับผลสำเร็จในการทำงานได้

สรุป ความร่วมมือเกิดจากการที่บุคลากรขององค์การที่มีการกระทำร่วมกันและมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างเดียวกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า ความร่วมมือเกิดจากการกระทำที่ร่วมกันต้องการจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเดียวกัน โดยก่อนที่จะเกิดความร่วมมือกลุ่มบุคคลจะต้องมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกัน ซึ่งจำเป็นต้องฟังการสื่อสารที่ดีเป็นหลัก

การรายงาน (Reporting)

การรายงานมีความจำเป็นในกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจและทราบความเคลื่อนไหวในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน และผู้บริหารจำเป็นต้องทราบความก้าวหน้าหรือเมื่อเกิดปัญหาของงาน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข มีผู้พยายามให้ความหมายของการรายงานไว้ดังต่อไปนี้

1 สว่าง สุทธิเลิศอรุณ และคณะ, จิตวิทยาสังคม (นนทบุรี : ชัยศิริการพิมพ์, 2522) หน้า 183-184.

ลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) ให้ความหมายของการรายงานว่า หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง การเสนอรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของหน่วยงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะที่เกี่ยวกับการเสนอรายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาได้ทราบด้วย จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติไว้เป็นระยะๆ มีการวิจัยประเมินผลและการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ จึงจะสามารถทำงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์¹

ลินคอล์น เออร์วิค (Lyndall Urwick) ได้ให้ความหมายของการรายงานว่า หมายถึง การเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่บังเกิดขึ้นในองค์การเพื่อทำไว้เป็นหลักฐานในการที่ผู้บริหารก็ดี หรือผู้ร่วมงานก็ดี หรือหัวหน้างานในระดับย่อยลงมาก็ดี จะต้องมีหลักฐานต่างๆ ในการพิจารณาดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน การเก็บข้อมูลรวมทั้งระเบียบประวัติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง ๆ มีความจำเป็นในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น ยิ่งในองค์การสมัยใหม่ด้วยแล้ว เราจะพบว่าการที่มีจำนวนคนร่วมปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหนึ่ง ๆ จะมีมากกว่าองค์การแบบเก่า ๆ องค์การในปัจจุบันจะแบ่งแยกแผนกงานต่าง ๆ ออกเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติงานและเป็นการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบ ไม่ต้องโอนภาระความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารแต่เพียงคนเดียวเช่นในสมัยก่อน ๆ ความจำเป็นของการเก็บข้อมูล ระเบียบประวัติ ทะเบียนบุคลากร หรือแม่แต่ผลของการวิจัยก็มีความจำเป็นที่จะต้องเก็บไว้ทั้งประจำหน่วยงานในแต่ละหน่วย แต่ละส่วน หรือแม้แต่การ

¹ วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 65-66.

เก็บไว้เป็นศูนย์กลาง เป็นส่วนรวม งานด้านการเก็บเอกสาร ข้อมูลเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม และจัดให้ถูกต้องตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง¹

วัฒนา สุทรสุวรรณ ได้ให้ความหมายของการรายงานว่าเป็น เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงข้อเท็จจริง (Facts) หรือสถิติตัวเลขต่าง ๆ (Statistics) ในลักษณะที่ย่อสั้น (Summary Form) ตามปกติเราจัดทำรายงานขึ้นมาก็เพื่อที่จะส่งถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปให้หน่วยงานต่าง ๆ และด้วยเหตุนี้การจัดทำรายงานจึงมักจัดทำขึ้นหลายชุด

รายงานควรจะเป็นลักษณะเปรียบเทียบ ทั้งนี้เพื่อให้การรายงานมีประโยชน์ มีความหมายยิ่งขึ้น โดยการนำเอาข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้คาดคะเนไว้ล่วงหน้ามาก่อน เพื่อให้ผู้รับรายงานจะสามารถเปรียบเทียบประเมินค่าหรือวัดผลได้

รายงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การทุกองค์การ เพราะรายงานจะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการของฝ่ายบริการ อย่างไรก็ตาม ในแต่ละองค์การมักมีรายงานหลายอย่างที่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้และบางอย่างไม่มีประโยชน์อีกต่อไป - จึงจำเป็นต้องยกเลิกไป²

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ให้ความหมายของการรายงานไว้ว่า หมายถึงการจัดระบบเรื่องราว ทะเบียนของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงวิถีทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก และแต่ละบุคคล เพื่อให้องค์การได้รับรู้ถึงผลงานของแต่ละหน่วยงานและของบุคคล อันจะทำให้การดำเนินงานภายในองค์การได้สะดวกและเกิดความแน่ใจมากยิ่งขึ้น³

¹เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพรวพิทยา อินเตอร์เนชั่นแนล, 2519), หน้า 214-215.

²วัฒนา สุทรสุวรรณ, การปกครองบังคับบัญชาและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : จงเจริญการพิมพ์, 2521), หน้า 624.

³เจริญผล สุวรรณโชติ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 223-224.

ในกระบวนการรายงาน วิทยุสื่อสาร ให้แนวความคิดว่า การเสนอรายงานเป็นกระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่ง (directions) ข่าว (information) สังคมนามความคิด (ideas) และคำถาม (question) จากบุคคลกรไปถึงบุคคลกรหรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interaction between or among individuals) องค์กรการใดขาดการเสนอรายงาน องค์กรนั้นจะไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ซึ่งควรตั้งขึ้นไว้ร่วมกันขององค์กรได้

การเสนอรายงานประกอบด้วยตัวการหลายอย่าง คือ

1. ผู้เสนอหรือผู้เริ่มการติดต่อสื่อสาร (Communicator)
2. ช่องทางหรืออุปกรณ์หรือวิธีการที่จะติดต่อสื่อสาร (channel)
3. ผู้รับ ซึ่งตอบรับข่าวหรือรายงาน (Communicatee)
4. ผู้ตอบสนองหรือการปฏิบัติการอันสืบเนื่องมาจากข้อเสนอ (response)

ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับรายงาน (communicatee) การปฏิบัติจะได้ผลหรือไม่ ตรงจุดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเข้าใจตามข้อความหรือรายงานที่เสนอ¹

ประโยชน์ของการเสนอรายงาน

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็ว แม่นตรง และถูกต้องยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้เกิดการควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและในโรงเรียนเป็นส่วนรวม ขวัญในการทำงานของครูจะดีขึ้น

¹วิทยุสื่อสาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 78.

5. สามารถเก็บข้อมูล และข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัย ย่อมอำนวยความสะดวกต่อการบริหารมาก¹

การเสนอรายงานทุกชนิดในวงการศึกษาศาสตร์วิธีการหลายอย่าง นับตั้งแต่การเสนอด้วยวาจา และการเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การออกคำสั่งเป็นทางการ การเสนอเป็นใบบันทึกหรือหนังสือเวียนและออกวารสารข่าวภายในหน่วยงาน นอกจากนี้การจัดทำหนังสือคู่มือปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมด้วยคำชี้แจง ระเบียบปฏิบัติแจกผู้ร่วมงานทุกคน หรือการจัดทำวารสารภายในแจกเป็นประจำ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีในหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม มีหลักการบางอย่างที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึกในเรื่องการเสนอรายงานคือ

1. ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า ตนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตร (friendly) และรู้จักอะลุ่มอล่วยในที่อันควร (permissive)
2. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะเสนออะไรมาได้อย่างสะดวกและไม่เป็นภัยแก่ผู้เสนอ ข้อเสนอทุกชนิดควรได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วนเสมอ
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานได้พบว่าหน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้ทราบทุกระยะ เพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอความคิดเห็น แนะนำตักเตือน ได้ตลอดเวลา เป็นการระดมกำลัง ระดมความคิด เพื่อประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่
4. ถ้ามีผู้ถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็วไม่ประวิงเวลาจนปัญหานั้นสายเกินไปที่จะเข้าใจหรือยากที่จะแก้ไขได้
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็นและมีส่วนร่วมออกความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิดเท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย

¹สมพงศ์ เกษมสิน, หลักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 312-313.

แก่งหน่วยงาน¹

การรายงานของกลุ่มโรงเรียน

การปฏิบัติงานตามโครงการหรือการปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม เมื่องานเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องรายงานผลให้ผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนทราบทุกครั้ง วิธีการรายงานอันแล้วแต่กรณี อาจรายงานต่อที่ประชุมคณาจารย์ หรือรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร หรือรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ร่วมกันก็ได้

สำหรับผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนจะต้องกำหนดการประเมินผลงาน และรายงานให้กรมสามัญศึกษาทราบตามแบบฟอร์มที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้แล้วปีละ 2 ครั้งคือ

ครั้งที่ 1 ภายในเดือนกันยายน

ครั้งที่ 2 ภายในเดือนมีนาคม²

จากที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การเสนอรายงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน การที่จะทราบว่า การปฏิบัติงานมีเป้าหมายอย่างไร การดำเนินงานเป็นอย่างไร และผลของการดำเนินงานเป็นประการใดนั้น ย่อมที่จะทราบได้จากการรายงานจากการรายงานนี้เองทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนดำเนินการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงานให้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเสนอรายงานจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน

¹ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 81-82.

² กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, คู่มือการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2521), หน้า 33.

การติดตามและประเมินผลงาน (Follow - up and evaluation)

ในการบริหารงาน กระบวนการประเมินผลงานมีความจำเป็นที่จะช่วยในการตรวจสอบงานที่กำลังทำอยู่ และประเมินความสำเร็จออกมาเป็นระยะ ๆ เพื่อควบคุมมิให้การดำเนินงานพลาดเป้าหมายไป และให้สำเร็จผลตามระยะเวลาที่คาดการณ์เอาไว้ การประเมินผลยังเป็นแรงกระตุ้นอีกอันหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าผู้บริหารยังมีความเอาใจใส่ในงานอยู่ตลอดเวลา สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่าหมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาทุกระยะและการประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับ เป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต¹

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ²

ส่วน วิทยุ สาคร ได้ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่าคือ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย³

¹ American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration (Washington, D.C. : The Association Press, 1955), p. 17.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 150.

³ วิทยุ สาคร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 85.

หลักและขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่ว ๆ ไป มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่

5 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีทำการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์¹

ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรระมัดระวังและพินิจถึงข้อต่อไปนี้คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนั้น แม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และก่อให้เกิดทัศนคติไม่คงงามต่อการประเมินผลและการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะไม่สัมฤทธิ์ผล

1

Carl Heyel, Encyclopedia of Management (New York : Reinhold Publishing, 1963), p. 654.

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความคิดเห็นชมมาใช้ ควรจักได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการ เปรียบเทียบและวิจารณ์ แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงานด้วยกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวม ผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่น ๆ ต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ โดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณา ความสำเร็จความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะงานแก่ผู้ ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใด อันเป็นอุปสรรค ต่อการพิจารณาความสำเร็จแล้ว ควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป¹

การติดตามโครงการและการประเมินผลงาน

เมื่อกลุ่มโรงเรียนได้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมใดขึ้น ก็จะกำหนดตัวบุคคลและ ขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุผลตาม เป้าหมายที่กำหนดได้ทุกครั้ง ในกรณี คณะ กรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ คอยควบคุมโครงการหรือ กิจกรรมให้ดำเนินไปตามวิถีทางการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนจะต้องเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการมอบหมายหน้าที่แบ่งงาน ลดหลั่นไปตามสายงาน ตลอดจนการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จได้ตาม วัตถุประสงค์ การควบคุมงานจึงเป็นการดำเนินการโดยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 163.

ตามวัตถุประสงค์และได้มาตรฐาน เป็นที่ควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนการประเมินผลงานจะเป็นการตรวจสอบผลงานที่ได้จากการปฏิบัติว่าได้คุณภาพหรือปริมาณว่าได้มากกว่าหรือ น้อยกว่าที่คาดหมายไว้เพียงใด

ความจำเป็นของการติดตามและประเมินผลงาน

การติดตามควบคุมงานและการประเมินผลงาน เป็นเรื่องที่จะต้องทำกับบุคคล บางครั้งผู้ควบคุม ผู้ประเมินผล กับผู้ถูกควบคุม ผู้ถูกประเมิน อาจมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ขึ้นได้ง่าย จึงจำเป็นต้องใช้หลักจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันไป อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีความยากลำบากดังกล่าว การควบคุมและการประเมินผลงานยังคงจำเป็นต้องมีอยู่เพราะ

1. เพื่อผู้บริหารงานกลุ่มจะได้ทราบว่า งานที่มอบหมายไว้ดำเนินไปตามแผนหรือไม่
2. เพื่อต้องการทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการที่ดีเพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
4. เพื่อทราบอุปสรรคต่าง ๆ
5. เพื่อประเมินผลงานว่าได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อนำผลหรือข้อมูลไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งผลสะท้อนย้อนกลับใหญ่เกี่ยวกับทราบ
8. เพื่อช่วยแรงรักแนะนำ
9. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานว่ามีใครถูกทอดทิ้ง
10. เพื่อประเมินผลจากข้อมูลและเก็บเป็นสถิติไว้ เปรียบเทียบกับงานคราวต่อไป

วิธีการควบคุมและประเมินผลงานโดยทั่วไปอาจจะใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงาน โดยตนเองหรือผู้แทน
2. ให้รายงานการปฏิบัติและผลที่ได้เป็นระยะ ๆ

3. ใช้ตารางกำหนดของแผนงานเพื่อเปรียบเทียบว่างานช้าหรือเร็ว เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป

4. มีผู้รับผิดชอบเป็นผู้ควบคุมประเมินผลงานโดยตรง

5. ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ และคุมการใช้เงินให้เป็นไปตามกฎหมาย

6. กำหนดแบบฟอร์มให้รายงานตามความเหมาะสม¹

สรุป การติดตามและประเมินผลงานเป็นกระบวนการบริหารงานที่ควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน โครงการที่กำหนด และบอกให้ทราบถึงผลงานที่ปรากฏว่าตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ในกรณีที่ผลงานมิได้เป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารก็มีโอกาสที่จะใช้ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการติดตามและประเมินผลจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นอีกประการหนึ่งในการบริหารงาน

การงบประมาณ (Budgeting)

ในการบริหารมีปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งคือ การเงิน เงินที่ได้มาจะใช้ไ้คุ้มค่าและประหยัดก็ต้องมีกระบวนการในการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในประเทศไทยซึ่งอยู่ในฐานะที่เป็นประเทศที่มีใ้ร่ำรวยมากนี้ ดังนั้นการบริหารที่จะให้ใ้ได้มาและการใ้จ่ายใ้ประหยัดและใ้งานที่มีคุณภาพ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง กระบวนการบริหารการงบประมาณใ้มีผู้อยูอธิบายความหมายและกระบวนการใ้ดังนี้

¹กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, คู่มือการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, 2521), หน้า 31-32.

ลูเธอร์ กุลิค (Luther Gulick) ได้ให้ความหมายคำว่างงบประมาณไว้ว่า หมายถึง การจัดหางบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม¹

ลินคอล์น เออร์วิก (Lyndall Urwick) ได้กล่าวว่า งบประมาณหมายถึง การจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดงบประมาณเพื่อนำมาใช้จ่ายในแต่ละแผนก ในแต่ละส่วนของงาน แน่่อนที่สุดที่เราจะต้องมีความรู้สึกอยู่เสมอว่า การบริหารงานขององค์การใด ๆ ก็ตามหากขาดเงินแล้ว การทำงานก็ต้องเป็นอุปสรรคที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง การเก็บรักษาเงินก็เช่นเดียวกันมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้ที่ทำหน้าที่การเงินจึงต้อง เป็นผู้ที่ได้รับการอบรมมาโดยเฉพาะ²

หลักสำคัญของการงบประมาณ

ในการจัดหางบประมาณจำเป็นจะต้องมีหลักยึดเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาการดำเนินงานนั้น ๆ ปัวย อิงภากรณ์ ได้ให้แนวในการจัดหางบประมาณไว้ดังนี้คือ

1. การคาดการณ์ไกล (Forsight) ได้แก่ การที่กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคิดหรือคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องดำเนินการใด และจะต้องใช้เงินเพื่อการนั้น ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนเงินเท่าใด นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงรายรับที่จะได้มาด้วยว่า มีเพียงพอกับรายจ่ายนั้นหรือไม่

2. ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) การที่หน่วยงานหรือองค์การใดจะนำเงินงบประมาณออกใช้จ่าย ควรให้ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นชอบเสียก่อน

¹ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 66.

² เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพร่พิทยา อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล, 2519), หน้า 215.

3. ดุลยภาพ (Balance) หมายความว่า ในระยะเวลาหลาย ๆ ปี เมื่อดูราย
 ละเอียดการใช้จ่ายเงินควรจะสมดุล (Balance) คือรายรับเท่ากับรายจ่าย

4. สาระประโยชน์ (Utility) ในการใช้จ่ายเงินควรคำนึงถึงประโยชน์
 ที่จะเกิดขึ้นมาให้มากที่สุด

5. ความยุติธรรม (Equity) ในการที่หัวหน้าองค์กรใดหรือครูใหญ่ จะจัด
 สรรเงินนั้น ควรคำนึงถึงความยุติธรรมซึ่งมีความหมายรวมถึงศีลธรรมและความชอบธรรมด้วย

ค. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้มีการรับ
 และจ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด¹

งบประมาณของกลุ่มโรงเรียน

เพื่อให้การปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินของกลุ่มโรงเรียนเป็นแนวเดียวกัน และเกิดประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน กรมสามัญศึกษากำหนดแนวการบริหารงาน
 เกี่ยวกับงบประมาณของกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ให้กลุ่มโรงเรียนเสนอแผนและโครงการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนที่วาง
 ไว้ตลอดปี ตลอดจนจำนวนเงินบำรุงการศึกษาที่จะกินไว้ใช้จ่ายไปให้กรมสามัญศึกษา
 พิจารณาให้ความเห็นชอบให้เสร็จสิ้นก่อนต้นปีการศึกษาของทุกปี

2. หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จะได้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการ
 ประชุมสัมมนา เรื่องกลุ่มโรงเรียน ของศึกษานิเทศก์ผู้ทำหน้าที่ประสานงานกลุ่มโรงเรียน
 และประธานกลุ่มโรงเรียน

3. กองการมัธยมศึกษาจะจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งให้เพื่อการบริหารงาน
 กลุ่มโรงเรียน²

¹ป๋วย อึ๊งภากรณ์ และ สุภาพ ยศสุนทร. เศรษฐกิจแห่งประเทศไทย
 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประมวลมิตร, 2503), หน้า 206-214.

²กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, คู่มือการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน
 (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์, กรมสามัญศึกษา, 2521), หน้า 72.

จากที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การงบประมาณเป็นกระบวนการรับจ่ายเงิน เพื่อให้จ่ายให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การกำหนดจำนวนเงินและที่มาของเงินมีผลต่อการจัดบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนวิธีการในการดำเนินการควบคุมและการทำบัญชีใช้จ่ายเงิน การงบประมาณที่ดีย่อมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการงบประมาณจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารงาน

สรุป กระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาใน ส่วนกลาง ซึ่งระเบียบกรมสามัญศึกษาได้จัดตั้งให้กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาขึ้นในปีพุทธศักราช 2519 การดำเนินงานได้ล่วงมาประมาณสี่ปี ยังอยู่ในระยะที่ยังไม่ก้าวหน้านัก งานวิจัย ค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้จึงยังไม่มีมากนัก อย่างไรก็ตามกระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ได้อาศัยกระบวนการบริหารงานโดยทั่วไปตามหลักวิชาการบริหารการศึกษา มีด้านการวางแผน คือการวางแผนหรือโครงการว่างานอะไรบางอย่างที่จะต้องปฏิบัติ ตามลำดับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการมอบหมายงาน คือการมอบหมายงานบางอย่างให้แก่กลุ่มโรงเรียนไปปฏิบัติ โดยมอบอำนาจบางประการให้ไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามผู้เป็นหัวหน้าก็ยังคงมีความรับผิดชอบร่วมกันอยู่ ด้านการประสานงาน คือการประสานให้โรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าทีไปปฏิบัติได้ทำงานประสานสอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานบรรลุผลตามกำหนดเวลาและเป้าหมายร่วมกัน ด้านความร่วมมือก็คือความพยายามที่จะสื่อสารให้โรงเรียน เกิดความเข้าใจ เห็นใจระหว่างกลุ่มโรงเรียนหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะร่วมกันปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม ด้านการรายงาน เมื่อมีการปฏิบัติงานไปแล้วก็จำเป็นต้องมีการแจ้งข่าวสารความก้าวหน้าของงานให้ทุกคนทราบ และมีการเสนอรายงานผลงานในขณะที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้พิจารณาหาทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน ด้านการติดตามและประเมินผลงานคือ การที่ได้ปฏิบัติงานไปแล้วก็มีการติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบงานว่าบรรลุตามเป้าหมายไปได้อย่างไรแล้ว และถ้าเกิดปัญหาอุปสรรคก็จะช่วยการค้นคว้าวิจัยหาสาเหตุ เพื่อนำมาปรับปรุงงาน และในกระบวนการบริหารสุดท้ายคือกระบวนการงบประมาณคือการแสวงหาเงินซึ่งการเงินงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่าย ให้ประหยัดคุ้มค่า และเกิดผลต่องานมากที่สุด ตลอดจนการควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบการคลัง.