

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เป็นงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การบริหารธุรกิจ บริหารรัฐกิจ (รัฐประศาสนศาสตร์) และบริหารการศึกษา เพราะการบริหารการศึกษามีรากฐานมาจากวิชาบริหารธุรกิจและบริหารรัฐกิจ ฉะนั้น ทฤษฎีหรือหลักการ ตลอดจนข้อคิดเห็นของนักบริหารทั้งหลาย จึงนำมาใช้ประกอบการค้นคว้าศึกษางานบริหารการศึกษาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ได้ศึกษางานวิจัยทางด้านการศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับงานบริหาร ผู้วิจัยพยายามศึกษาหาความรู้จากคำร่ำที่ เป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย เพื่อที่จะศึกษาแนวทางการวิจัย วิธีเสนอข้อมูล จากทฤษฎีหลักการ และข้อคิดเห็นของผู้เขียนทั้งหลาย และได้นำข้อเขียนเหล่านั้นมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อจะนำข้อมูลที่ไ้จากการสำรวจมาวิเคราะห์สรุปเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษา เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

หัวหน้าแผนกการศึกษากับการ เป็นผู้นำและผู้บริหารการศึกษา

เทศบาลมีหน้าที่ให้การศึกษอบรมแก่ประชาชนในเขตเทศบาล ในปัจจุบันหน้าที่หลักในด้านการให้การศึกษได้แก่การจัดบริการการศึกษาระดับประถมศึกษาให้ดำเนินไปตามนโยบายของรัฐบาลและแผนการศึกษาของชาติ เทศบาลแบ่งการบริหารเพื่อดำเนินงานการศึกษาเป็นแผนกและหมวดการศึกษาตามฐานะของเทศบาลแต่ละแห่ง ดังนั้นผู้ที่ถือว่ามีความสำคัญยิ่งในด้านการจัดการศึกษาของเทศบาลก็คือ หัวหน้าแผนกการศึกษา เพราะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาของเทศบาลทั้งด้านวิชาการและธุรการ เหมือนกับเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ¹ จึงถือได้ว่าหัวหน้าแผนก

¹ ส่วนการปกครองท้องถิ่น กรมการปกครอง, ระเบียบการกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น พ.ศ.2506 (เล่ม 16) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วยท้องถิ่น, 2508), หน้า 93.

การศึกษา ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างกระตือรือร้นระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างก็ต้องยอมรับบทบาทความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารต้องสามารถรวบรวมพลังและการใช้ประโยชน์ของผู้ร่วมงานให้ช่วยกันทำงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ธงชัย สันติวงษ์² มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำความสำเร็จในด้านการงานขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถยอมทำลายขวัญและกำลังใจของคนในหน่วยงาน จะเป็นผู้ให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ในทางตรงข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนในหน่วยงานให้กลายเป็นกลุ่มที่มีความสามารถขั้นขั้นแข็งและช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ความเป็นผู้นำมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน³ ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้บริหารของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และ การประสานงาน พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะแบบพิธีการ และไม่มีพิธีการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้เกิดการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ได้เสนอแบบของผู้นำในการบริหารทั่วไป 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณะการบริหารงานที่ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความคิดเห็นและวินิจฉัยเลือกวิธีทำงานให้

² ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 393.

³ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 204 - 207.

บรรลุตฤตประสงค์ได้ด้วยตนเอง ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความร่วมมือและประสานงานกับด้วยความจริงใจและเต็มใจ

2. ผู้นำแบบใช้อำนาจ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะการบริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่อยู่ตลอดเวลา การวินิจฉัยสั่งการ เป็นไปตามอารมณ์ของผู้นำ มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกครั้งผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ผู้ที่ทำงานและรู้ข้อเท็จจริงมีเพียงคนเดียวคือผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน เป็นเรื่องที่จะต้องมาจากผู้บังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการมีขั้นตอนมากมาย งานล่าช้า และค้างคาง

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำแบบนี้มีลักษณะการบริหารที่ให้ผู้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานได้ตามสบาย ไม่คำนึงถึงหลักการ และกฎเกณฑ์ ไม่มีหลักการควบคุมงาน ไม่ได้กำหนดเกณฑ์ในการควบคุมงาน ขาดความคิดริเริ่ม ต่องาน การเป็นผู้นำแบบนี้เป็นลักษณะในนามหรือเป็นหัวหน้าแต่เพียงตำแหน่งหน้าที่

ในการที่บุคคลจะดำรงตำแหน่งผู้นำหรือจะเป็นผู้นำได้นั้น อรุณ รักธรรม⁴ มีความเห็นว่า จะต้องมาจากสถานภาพ 3 ประการ คือ เป็นผู้นำตามกฎหมาย หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าโดยกฎหมาย เช่น อธิบดี หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือตำแหน่งอื่น ๆ ย่อมมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกำหนดไว้ ลักษณะที่สอง เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล ผู้นำแบบนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานแต่ละคนจะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่มีได้มีลักษณะของการเป็นผู้นำได้เหมือนกันหรือเท่ากันทุกคน การยกย่องนับถือจะได้รับการแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ ลักษณะที่สาม เป็นผู้นำที่มีลักษณะ เป็นสัญลักษณ์ การเป็นผู้นำแบบนี้มักจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง

006257

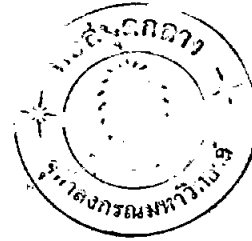
⁴อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 195.

เป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งประธานสภา ประธานที่ประชุม หรือ พระมหากษัตริย์ เป็นต้น

ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ คิงเบอร์รี่⁵ (Joseph B. Kingbury) มีความเห็นว่า จะต้องมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ ทั้งต้องเป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้รับผลสูงสุด จะต้องเป็นผู้สอนและแนะนำการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังต้องเป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กร เป็นผู้สั่งงานและความคุมงาน ทั้งนี้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ วอลและฮอกกินส์⁶ (Wall and Hawkins) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำว่า ควรจะเป็นผู้ที่มีลักษณะบริหารที่ดี เป็นผู้วางนโยบาย เป็นผู้วางแผน เป็นผู้ริเริ่มริชาญ เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตุลาการ เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นนักอุดมคติและเป็นผู้ที่ยอมรับรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้นำในหน่วยงานและองค์กรมีหลายลักษณะและหลายแบบ ตลอดจนมีคุณสมบัติเกี่ยวกับการเป็นผู้นำหลายประการดังกล่าว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า ในการบริหารงานการศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะการบริหารงานที่เป็นผู้นำแบบใด มีคุณสมบัติของนำอย่างไรบ้าง จึงอาศัยหลักการข้างต้นมาไว้ศึกษาวิจัย ซึ่งนอกจากลักษณะการเป็นผู้นำแล้ว ในการบริหารการศึกษามีภาระหน้าที่ที่ควรศึกษาหาความรู้ เพื่อจะได้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน

⁵ Joseph B. Kingbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Institute of Public Administration, Thumasat University, 1957), pp. 48 - 49.

⁶ Robert G. Wall and Huge Hawkins, "Requisites of Effective Leadership", Koontz and O'Donell (eds.), Management : A Book of Readings (San Francisco : McGraw - Hill Book Company, 1964), pp. 396 - 400.



หัวหน้าแผนกการศึกษา กับงานบริหารการศึกษา

ในการจัดการศึกษามีภาระหน้าที่ที่ต้องจัดทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายที่วางไว้ การบริหารงานการศึกษามีความสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องศึกษาและถือว่าเป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ จากผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยนิวยอร์กได้จากการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศกรจังหวัด (Superintendents of Schools) จำนวน 20 คน สรุปว่างานบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารต้องจัดทำมี 5 ประการ คือ (1) การทำงานประสานกับประชาชน ได้แก่การทำงานร่วมกับชุมชน สภาการศึกษาของท้องถิ่น บุคคลอาชีพต่าง ๆ ในท้องถิ่นและนักเรียน (2) งานบริหารธุรการต่าง ๆ ในสำนักงาน (3) งานบริหารหรือพัฒนา อาคาร สถานที่บริเวณโรงเรียน (4) งานบริหารด้านวิชาการ (5) การให้บริการกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั่วไป งานบริหารที่

Southern States Cooperative Program in Educational Administration

วิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้บริหารการศึกษาในการปฏิบัติงาน (Competency Pattern in Educational Administration) ผลปรากฏว่า มีงานการศึกษาที่ต้องจัดทำได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน กิจกรรมนักเรียน การเป็นผู้นำในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ การบริหารบุคคล การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียน การจัดการเกี่ยวกับการขนส่งในโรงเรียน การจัดหน่วยงานและวางโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดบริหารการเงินและงานธุรการของโรงเรียน ผลงานวิจัยเรื่องนี้ เคมเบลและคณะ (Campbell et.al) ได้นำมาปรับปรุงเสนอเป็นหลักการสำหรับผู้บริหารการศึกษาในการปฏิบัติงาน 6 ประการดังนี้ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (2) งานหลักสูตรและการสอน (3) งานบริหารบุคคล (4) งานบริหารกิจกรรมนักเรียน (5) งานเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ในโรงเรียน (6) งานบริหารการเงินและธุรการ งานบริหารการศึกษานี้ ฟิสค์ (Fisk) ได้สรุปจากผลงานการวิจัยของ Middle Atlantic Region Cooperative Program in Educational Administration โดยการนำมาปรับปรุงเสนอเป็นแนวคิด 4 ประการคือ (1) งานสัมพันธ์กับชุมชน (2) การปรับปรุงเกี่ยวกับโอกาสทางการศึกษา (3) การแสวงหา การ

พัฒนา และการบำรุงรักษาบุคลากร (4) การจัดเตรียมและบำรุงรักษาเกี่ยวกับการเงินและสิ่ง
อำนวยความสะดวก⁷

จากความคิดเห็นและผลงานวิจัยเกี่ยวกับงานบริหาร การศึกษาของนักวิชาการข้างต้นพอจะ
สรุปได้ว่า งานบริหารการศึกษามี 5 ประการ คือ (1) การประสานสัมพันธ์กับชุมชน (2) งาน
บริหารค่านักวิชาการ (3) งานบริหารบุคคล (4) งานบริหารเกี่ยวกับนักเรียน (5) การบริหาร
การเงินและธุรการ ในการศึกษาบพทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่ง
จะต้องทราบว่างานบริหารที่หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ปฏิบัติจัดทำทั้ง 5 ด้านนี้ ประกอบด้วยกระบวนการ
การบริหารงานเท่าที่หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ปฏิบัติอยู่นั้นอาศัยการศึกษาหลักวิชาการหรือใช้เพียง
ประสบการณ์ที่มีเท่านั้น

หัวหน้าแผนกการศึกษากับกระบวนการบริหารการศึกษา

กระบวนการบริหารการศึกษาได้อาศัยกระบวนการทางธุรกิจและรัฐกิจมาเป็นรากฐานใน
การค้นคว้า เนื่องจากกระบวนการทางธุรกิจของ ฟาโยล ซึ่งเขียนไว้ในหนังสือชื่อ Administration
Inductrielle et Generale เสนอหลักการสำหรับจัดการในโรงงานอุตสาหกรรม
5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุม
หลักการนี้ได้รับความนิยมมากถือว่าเป็นทฤษฎีในทางบริหารธุรกิจ และถือว่าเป็นรากฐานของนัก
บริหารและนักปกครองคนอื่น ๆ ต่อมา แนวความคิดของฟาโยลนี้ กุลิคและเออร์วิก (Gulick
and Urwick) ได้นำมาศึกษาค้นคว้าและเสนอเป็นหลักการในด้านบริหารรัฐกิจ โดยมีกระบวนการ
บริหารดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน
การรายงาน การจัดท่างบประมาณ โดยมีชื่อย่อว่า POSDCORB กระบวนการบริหารของ
กุลิคและเออร์วิกเป็นที่นิยมมาก แม้กระทั่งในวงการศึกษาก็มีผู้นำมาเสนอเป็นแนวคิดในการบริหาร
การศึกษา โดยมี ซีเยร์ (Sears) ได้สรุปแนวคิดของฟาโยลและกุลิค เสนอเป็นหลักการดังนี้
การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การควบคุม แต่เกรก (Gregg) ซึ่งเป็น
นักการศึกษาคนหนึ่งเห็นว่ากระบวนการบริหารการศึกษาคงจะมี 7 ประการดังนี้ การวินิจฉัยสั่งการ

⁷Campbell and Gregg, Administrative Behavior in Education
(New York : Harper & Brothers, 1957), p. 203.

การวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การใช้สิทธิพล การประสานงาน การประเมินผล กระบวนการบริหาร การศึกษาคามที่มีผู้เสนอแนวคิดหลายท่านข้างต้นส่วนใหญ่มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันแตกต่างกันที่ชื่อเรียกแต่ละกระบวนการ แต่ลักษณะการบริหารคล้ายกันมาก แม้ว่า แคมเบลและคณะจะได้นำกระบวนการทั้งหลายมาปรับปรุงและสรุปเป็นหลักการ 5 ประการ คือ การวินิจฉัยสั่งการ การวางโครงการ การช่วยุ้ไว้ใจ การประสาน การประเมินผล แต่กระบวนการนี้มีความคล้ายคลึงกับกระบวนการของเกรก⁸

เนื่องจากกระบวนการบริหารการศึกษามาจากการบริหารธุรกิจและรัฐกิจ และลักษณะการบริหารงานของเทศบาลเป็นลักษณะการบริหารงานของรัฐกิจ ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารของกูลิคและเออร์วิค เป็นกระบวนการบริหารรัฐกิจที่มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะการบริหารงาน จึงนำมาศึกษาบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามกระบวนการบริหาร 7 ประการ ประกอบกับงานบริหารการศึกษา และจะได้เสนอหลักการของกระบวนการบริหารที่นำมาใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning)

ในการบริหารงาน การวางแผนถือว่าเป็นหัวใจเป็นหน้าที่เบื้องต้นของกระบวนการบริหารงาน ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการจัดทำเป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้การจ้ควางความสัมพันธ์ภายในองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมให้เป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น อาษา เมฆสวรรค์⁹ มีความเห็นว่า การวางแผนคือ

⁸ Campbell, Corbally, Ramseyer, Introduction to Educational Administration (Third Edition, Boston : Allyn and Bacon Inc., 1968), p. 70

⁹ อาษา เมฆสวรรค์, "การวางแผน", หลักบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 38 - 39.

"กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานไว้ล่วงหน้าเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปตามนั้น การวางแผนงานเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการในการกำหนดสิ่งที่พึงปฏิบัติในภายหน้า และเป็นการเตรียมรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวทางและวิธีปฏิบัติในอนาคต เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพที่สุด" ซึ่ง อาซา เมฆสวรรค์ เห็นว่าแผนงานเป็นรากฐานของการปฏิบัติงาน การวางแผนนี้ จอห์น ดี. มิลเล็ต¹⁰ (John D. Millett) ให้ความหมายอย่างง่าย ๆ ว่า เป็นการเตรียมการเพื่อปฏิบัติ การวางแผนงานนี้ สมพงษ์ เกษมสิน¹¹ มีความเห็นว่า ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยสอดคล้องกัน มีการทำงานเป็นทีมซึ่งก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ในการปฏิบัติงานตามแผนการจะก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคน และ เวลา แผนงานที่ช่วยให้งานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ช่วยในการตรวจสอบและควบคุมงาน ช่วยในการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง เพราะได้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ช่วยในการระดมกำลังและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ได้อย่างได้ผลและช่วยในการขยายและปรับปรุงองค์การ

ในการวางแผน ก็คือ คาลสัน¹² เสนอหลักการว่า จะต้องมียุคมุ่งหมายเพื่อที่จะอธิบายวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เข้าใจชัดเจน เพื่อที่จะกำหนดและแปลความหมายของสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำเพื่อให้งานในหน้าที่ทุกอย่างประสานสัมพันธ์กับกิจกรรมที่ทำ เพื่อให้มีนโยบายอันรัดกุม เพื่อ เป็นเครื่องชี้แนวทางและช่วยประสานงานให้แก่เจ้าหน้าที่ทั้งหลายและผู้รับผิดชอบ

¹⁰ John D. Millett, Management in Public Service (New York: McGraw - Hill, Vook Co. Inc., 1957), p. 55.

¹¹ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเคม หน้า 83.

¹² คิก คาลสัน, การจัดการแผนใหม่ แปลและเรียบเรียงโดยกรมการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2509), หน้า 24 - 25.

บริหารงานให้ เป็นไปตามมติหรือคำสั่ง เพื่อเป็นการช่วยเตรียมการพิจารณาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า และจะได้เตรียมการแก้ไข เพื่อเป็นการก่อตั้งและรักษาการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับผลสุดท้ายตามที่ต้องการ และต้องตรงกับวัตถุประสงค์นโยบาย และโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้ว

ในการจัดการศึกษาของชาติ ผู้บริหารการศึกษาทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการศึกษาให้ เป็นไปตามแผนการศึกษาของชาติ นอกจากนี้ประเทศไทยได้มีการวางแผนพัฒนาการศึกษาโดยแบ่งการวางแผนเป็นระยะ ๆ ใช้เวลาในการดำเนินงานตามแผน 5 ปี ในปัจจุบันนี้ (พ.ศ. 2519) กำลังจะต้องดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษามับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) ผู้บริหารการศึกษา มีหน้าที่ที่จะต้องนำแผนการศึกษาของชาติและแผนพัฒนาการศึกษาไปเป็นแนวทางในการจัดบริหารการศึกษาในหน่วยงานของตน ซึ่งในกการใช้เวลาในการดำเนินงานตามแผนการต่าง ๆ นั้น เราควรจะต้องมีการกำหนดโดยการจัดทำแผนงานเป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว เพราะในการกำหนดเวลาทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ แผนงานระยะสั้นมักจะเป็นแผนงานที่สั้นสมบูรณ์และเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานระยะยาว หรือเป็นการแบ่งย่อยของงานในแผนระยะยาว ส่วนมากกำหนดเวลา 1 - 2 ปี ส่วนแผนระยะยาวเป็นงานที่จะต้องทำต่อเนื่องกันเป็นเวลานานถือว่าควรจะใช้เวลา 3 - 5 ปี¹³ ในการจัดการศึกษา อีเลียตและมอเซียร์¹⁴ (Eugene B. Elliott and Earl E. Mosier) ให้ความเห็นว่าควรจะมีกระบวนการในการวางแผนการศึกษาคั้งนี้ ขึ้นแรก เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานและของงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยอาศัยความจำเป็นหรือความต้องการทางการศึกษาเป็นหลัก ขั้นที่สอง กำหนดสภาพปัจจุบันของการศึกษาในชุมชนหรือของประเทศว่าจะต้องมีการวางแผนอย่างไร ขั้นที่สาม วางวัตถุประสงค์เฉพาะของโรงเรียนแต่ละแห่งในชุมชน ขั้นที่สี่ กำหนดความแนวทางและวิธีการดำเนินงาน

¹³ ธงชัย สันติวงษ์, เรื่องเดิม หน้า 93.

¹⁴ Eugene B. Elliott and Earl E. Mosier, Organization of Planning for Education In American Education in the Post-War Period (National Society for the Study of Education Chicago : University of Chicago Press, 1945), pp. 275 - 276.

ที่จำเป็นทุกชนิด เพื่อให้ได้ผลตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ขั้นที่ห้า ลงมือปฏิบัติงานตามแผน หรือแปลจากแผนที่เป็นตัวหนังสือให้เป็นการปฏิบัติ ขั้นที่หก วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตาม โครงการหรือแผนงานเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาในการปฏิบัติงานตามแผน ขั้นที่เจ็ด ปรับปรุงแผน งานโดยอาศัยผลของการวัดและประเมินผลที่จัดทำทุกระยะ เป็นแนวทาง

โดยเหตุที่การวางแผนงานเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติอยู่ทุกระดับของการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ในการวางแผนจึงต้องมีอยู่ทั่วไปทุกระดับตั้งแต่ต่ำสุดจนถึงสูงสุด ภิญญู สาธร¹⁵ ให้ความเห็น ว่า ในการบริหารราชการหรือรัฐกิจนั้นเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลตั้งแต่ชั้นนำของประเทศลงมาจนถึง ชั้นเสมียนพนักงาน ต่างก็มีส่วนในการเกี่ยวข้องกับวางแผนงานในหน้าที่ของตนทั้งสิ้น แต่หน้าที่ ของหัวหน้างานในการ รับผิดชอบบริหารงานจะต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่วางไว้ และจะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็น ไปโดยมีประสิทธิภาพและสมเจตนารมย์ของกฎหมาย ดังนั้นด้วยเหตุที่หัวหน้าแผนกการศึกษามี หน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาโดยตรง จึงมีหน้าที่ที่จะต้องวางแผนงานเพื่อให้เป็นไป นโยบายการจัดการศึกษาของชาติและนโยบายการจัดการศึกษาของท้องถิ่นโดยจะต้องคำนึงถึงว่า ในการวางแผนงานจะต้องให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบาย หรือความต้องการของท้องถิ่นในเรื่องการศึกษา เพราะในการจัดการบริหารงานของเทศบาล ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการกำหนดนโยบายการบริหารงาน เพราะได้มีตัวแทนของประชาชนเข้าร่วมบริหารกิจการของเทศบาลในรูปสมาชิกสภาเทศบาล และมีส่วนใน การบริหารงานโดยตรงของคณะเทศมนตรี หัวหน้าแผนกการศึกษาจึงมีหน้าที่เป็นตัวแทน ระหว่างความต้องการของท้องถิ่นกับนโยบายของชาติ และจะต้องเป็นตัวร่วมในการวางแผนพัฒนา การศึกษาในระดับจังหวัดและอำเภอที่เทศบาลตั้งอยู่ เพื่อจะได้ให้แนวการจัดการศึกษาคำเนินไป

¹⁵ ภิญญู สาธร, หลักบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่สอง, กรุงเทพฯ : วัฒนา-พานิช, 2516), หน้า 82 - 83.

ในทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้วางโครงการของแผนการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาดังกล่าว และจะต้องเป็นผู้นำในกระบวนการวางแผนงานของเทศบาลในการจัดการศึกษาทุกครั้ง การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งที่จะสำรวจว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการวางแผนงานการศึกษาของเทศบาลมากน้อยเพียงใด และมีบทบาทในการวางแผนงานมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ในการวางแผนงานนี้หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพียงใด ในการวางแผนงานนี้ได้มีการสำรวจความต้องการของท้องถิ่นในด้านการศึกษาหรือไม่ และในการวางโครงการพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่น หัวหน้าแผนกศึกษามีโอกาสเข้าร่วมในการวางแผนมากน้อยเพียงใด

การจัดองค์การ (Organizing)

ในการดำเนินงานกิจการใด ๆ ยากที่บุคคลเพียงบุคคลเดียวจะทำได้โดยลำพัง จำเป็นจะต้องมีผู้ร่วมงาน ฉะนั้น จึงต้องนำภารกิจขององค์การมาแบ่งงานเพื่อปฏิบัติจัดทำตามความรู้ความสามารถของบุคคลและความเหมาะสมของงาน และเมื่อต้องการจะให้ได้ประโยชน์จากลักษณะของงาน จึงต้องมีการมอบหมายให้บุคคลที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นผู้จัดทำ จำนวนักสมประสงค์¹⁶ เห็นว่า ต้องมีการจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะเหมือนกัน เข้าไว้ในหน่วยงานเดียวกัน ต้องกำหนดขอบข่ายของการรับผิดชอบไว้แน่นอน การควบคุมงานจะต้องมีการแบ่งช่วงการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม จะต้องจัดให้มีเอกภาพในการปกครองบุคคล ในการมอบหมายงานจะต้องคำนึงถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย และจะต้องมีการประสานงานใน

¹⁶ จำนวนัก สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพฯ : มิตรเจริญการพิมพ์, 2518), หน้า 19 - 20.

การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องกัน ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นในการจัดองค์การ เพราะการจัดองค์การ คือ การเตรียมการเกี่ยวกับบุคคลให้ตรงกับวัตถุประสงค์ร่วมกันของหน่วยงานและทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่กำหนดให้ทำอย่างสัมพันธ์กันทุกกลุ่มของงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามสายการติดต่อ สื่อข้อความและคำสั่งแห่งอำนาจหน้าที่อย่างแน่ชัด สมพงษ์ เกษมสิน¹⁷ เสนอองค์ประกอบในการจัดองค์การที่ผู้บริหารทั้งหลายต้องศึกษา และทราบเพื่อประโยชน์ในการจัดองค์การของตนมี 8 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่การงาน (Function) หมายถึง การทำงานที่สามารถระบุได้ว่าเป็นงานประเภทใด มีความแตกต่างจากงานอื่น ๆ อย่างไร และสามารถทราบถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์การนั้น ๆ ด้วย
2. การแบ่งการทำงาน (Division of Work) มีลักษณะเป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การรวมและกระจายอำนาจในการจัดองค์การ ทั้งนี้ย่อมแล้วแต่ว่าลักษณะใดจะเหมาะสมกับงานที่จัด เพราะงานบางอย่างต้องรวมอำนาจในการตัดสินใจหรือสั่งการมาอยู่ที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา งานบางอย่างหากมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจหรือการสั่งการไปสู่ผู้ปฏิบัติจะทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ในการจัดองค์การควรแยกหน่วยงานออกเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) เพื่อให้เห็นลักษณะงานเด่นชัดและป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
5. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา เนื่องจากสองหน่วยงานนี้มักจะมีข้อขัดแย้งกันอยู่เสมอ ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
6. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นสิ่งที่ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการแสดงให้เห็นบทบาทการทำงานของหน่วยงาน และประสิทธิภาพของการทำงานในหน่วยงาน

¹⁷สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม หน้า 108 - 119.

7. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นขอบเขตการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด

8. เอกภาพทางการบริหาร (Unity of Command) หมายถึง อำนาจในการบริหารงานที่ผู้ใดคนหนึ่ง หรือคณะใดคณะหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ และมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาเพียงใด เพื่อป้องกันกรก้าวก่าย การสั่งงานซ้ำซ้อน

ผู้บริหารจะต้องนำองค์ประกอบ 8 ประการนี้มาใช้ในการจัดองค์การของตน ชงชัย สันติวงษ์¹⁸ เห็นว่า ต้องนำกระบวนการจัดการมาประกอบกันดังนี้ ต้องแยกประเภทของงาน จัดกลุ่มงานและออกแบบงาน แล้วจึงระบุขอบเขตของงาน จัดมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ พร้อมกันนั้นต้องวางความสัมพันธ์ระหว่างงานกับบุคคลให้เหมาะสม จะต้องมีการจัดทำแผนผังโครงสร้างขององค์การ มีคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพราะจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมกลุ่มเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

เทศบาลเป็นการจัดองค์การในลักษณะองค์การแบบราชการ¹⁹ เพราะมีลักษณะปฏิบัติงานโดยอาศัยตัวบทกฎหมาย มีวิธีการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาและมีอำนาจในการบังคับบัญชา มีการระบุอำนาจหน้าที่ ขอบเขตของงานไว้อย่างชัดเจน มีการแบ่งซอยงานย่อย การทำงานมีลักษณะพิเศษเฉพาะอย่าง มีกฎหมายบังคับวิธีการทำงาน มีระเบียบแบบแผนแน่นอน งานในหน่วยงานมีลักษณะงานอาชีพ (Professional)

หลวงนรกิจบริหาร²⁰ มีความเห็นว่า เทศบาลแบ่งส่วนการบริหารเป็น 3 ส่วนคือ สภาเทศบาล คณะเทศมนตรี และพนักงานเจ้าหน้าที่ สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งประชาชนในเขตเทศบาล เพื่อทำหน้าที่วางนโยบายในการบริหารกิจการเทศบาล

¹⁸ ชงชัย สันติวงษ์, เรื่องเดิม หน้า 217 - 218.

¹⁹ บุสสุณี สัตยมานะ, การบริหารรัฐกิจ (กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2517), หน้า 134 - 135.

²⁰ หลวงนรกิจบริหาร, คำบรรยายการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 222.

โดยมีตัวแทนของเทศบาลมาทำหน้าที่ผู้นำในการบริหารงานได้แก่คณะเทศมนตรี คณะเทศมนตรีจะบริหารงานของเทศบาลร่วมกับพนักงานเจ้าหน้าที่ของเทศบาลโดยมีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้า

เนื่องจากหัวหน้าแผนกการศึกษาเป็นหัวหน้าการงานของเทศบาลฝ่ายการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระทำที่จะต้องจัดหน่วยงานการศึกษาในการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ ตลอดจนการแบ่งงานให้พนักงานในแผนกได้ปฏิบัติจัดทำ ซึ่งเรื่องนี้มีผลสำคัญมากจึงได้ทำการศึกษาการบริหารงานเกี่ยวกับการจัดองค์การของหัวหน้าแผนกการศึกษาว่า ใ้ปฏิบัติจัดทำอย่างไรและมีบทบาทในการจัดองค์การมากน้อยเพียงใด

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

งานบริหารมีการเริ่มกระบวนการจากการวางแผน การจัดองค์การ กระบวนการต่อไปก็คือการจัดบุคคลเข้าทำงาน เพราะโครงสร้างขององค์การได้กำหนดงานและความรับผิดชอบของงานไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องพยายามเลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะของงาน วิธีการที่ผู้บริหารจะใ้มาซึ่งบุคคลเหล่านี้ก็คือ การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง เมื่อใ้บุคคลเข้าสู่หน่วยงานแล้วผู้บริหารก็ต้องมีหน้าที่ที่จะต้องทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจและทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีวิธีการจูงใจ การให้สวัสดิการ การบำรุงขวัญ การบำเพ็ญความดีความชอบ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาบุคคล เมื่อการทำงานได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญใ้แก่บุคคล และลบล้างอคติที่ลบล้างบุคคลในหน่วยงานดำรงตำแหน่งมานานแต่ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารก็ต้องหาวิธีการที่จะปรับปรุงหรือหาทางใ้พ้นจากหน้าที่ หรืออาจจะมีการสงโทษ ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การจัดบุคคลเข้าทำงานหรือการบริหารบุคคลนั้นหมายความถึง ศิลปะของการคัดเลือกคนเข้าทำงาน และการใ้ใช้คนที่มื่ออยู่แล้วใ้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารบุคคลนี้ บีช²¹ (Beach) ได้กำหนดขอบข่ายและกิจกรรมไว้ดังนี้ คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การปฐมนิเทศแก่บุคคลที่เข้าทำงานใหม่ การจัดฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกงานและการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน การนำเอากฎและระเบียบมาใช้และดูแลให้เป็นไปตามระเบียบนั้น การชี้แจงและการแจ้งนโยบายในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงานทราบ การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ การสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลที่ปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

ภิญโญ สาร²² ได้สรุปว่า การบริหารบุคคลนี้แบ่งเป็น 4 ลักษณะคือ การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ซึ่งอธิบายหลักการดังนี้ การให้ได้มาซึ่งบุคคล เป็นวิธีการที่ประกอบด้วยการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งการที่จะสรรหาบุคลากรเข้ามาสู่หน่วยงาน ภิญโญ สาร²³ เห็นว่า เนื่องจากมีการลาออก โอนย้ายของบุคคล สภาพของกำลังคนในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง มีความเจริญในหน่วยงานในการที่จะสรรหาบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับแผนงานและโครงการในหน่วยงาน การคัดเลือกบุคคลควรทำได้โดยการคัดเลือก การสอบคัดเลือก และใช้วิธีสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดลองปฏิบัติงานเมื่อได้บุคคลที่ผ่านการคัดเลือกก็จะต้องบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน

²¹ Dale S. Beach, Personnel the Management of People at Work (New York : The Macmillan Company, 1965), p. 55.

²² ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 9.

²³ เรื่องเดียวกัน หน้า 189.

การบำรุงรักษา เป็นวิธีการที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจที่จะทำงานในหน่วยงานนั้น และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เริ่มจากการปฐมนิเทศให้มีความเข้าใจถึงนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ในการทำงานผู้บริหารต้องมีวิธีการให้กำลังใจ สร้างขวัญ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีหลักการที่ดีในการพิจารณาการทำงานของผู้ร่วมงาน²⁴

นอกจากนี้แล้ว ภิญโญ สาธร²⁵ ในหนังสือหลักบริหารการศึกษา ได้กล่าวว่า การให้พ้นจากงาน เป็นวิธีการที่จะปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อบุคคลในหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพและไม่สามารถในการปฏิบัติงานก็ควรหาวิธีการให้พ้นจากงาน ซึ่งการให้พ้นจากงานมี 5 กรณี คือ การลาออก การลดจำนวนคนส่งงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหาย ครบเกษียณหรือสุขภาพตาย

บุสสกี สัตยมานะ²⁶ ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร เมื่อบุคลากรในหน่วยงานทำงานมานานควรจะได้มีวิธีการให้มีการพัฒนาบุคคล อาจจะเป็นการอบรม การแนะนำ การฝึกงาน การให้ไปศึกษาต่อ ให้ไปปฏิบัติงาน มีการจัดสัมมนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่บุคลากรด้วย

ในการจัดบุคคลเข้าทำงานนี้ แผนการศึกษาที่มีหน้าที่ในค่านวางแผน วางโครงการเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ทั้งยังเป็นผู้พิจารณาถึงความเหมาะสม ความสามารถของบุคคลกับงานที่จะต้องจัดทำ ฉะนั้นหัวหน้าแผนกการศึกษาจึงต้องเข้าใจถึงวิธีการพิจารณาสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ตลอดจนต้องหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิด

²⁴ เรื่องเดียวกัน หน้า 260 - 264.

²⁵ ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา หน้า 177 - 179.

²⁶ บุสสกี สัตยมานะ, เรื่องเดิม หน้า 383.

ความพึงพอใจในการทำงาน ต้องหาวิธีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจให้บังเกิดแก่บุคลากร การวิจัยเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าทำงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาถึงการบริหารงานค่านี้น่ามีส่วนเกี่ยวข้องและได้ปฏิบัติตามหลักการข้างต้นนี้มาน้อยเพียงใด

การอำนวยการ (Directing)

ในการบรรจุบุคคลให้เข้าทำงานในหน่วยงาน ผู้บริหารจะคาดหวังจากการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานว่า จะดำเนินไปตามโครงการหรือแผนงานอย่างถูกต้องเรียบร้อยนั้นเป็นไปได้ เพราะคนเป็นปัจจัยที่มีกลไกแปรผันไปได้เสมอ ฉะนั้นหัวหน้างานจึงต้องเข้าใจและสามารถกำกับและจูงใจให้คนในหน่วยงาน มีพฤติกรรมและปฏิบัติงานไปในทางที่องค์การต้องการและตรงกับนโยบาย แผนงานที่วางไว้ โดยให้กลุ่มคนทั้งหมดต่างฝ่ายต่างทำงานอย่างดีที่สุด มีความร่วมมือประสานกับฝ่ายอื่นให้การทำงานตามกระบวนการขององค์การให้ดำเนินไปโดยไม่ติดขัดและได้ประสิทธิภาพสูง ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นในลักษณะที่พฤติกรรมขององค์การเติบโตและขยายตัวมากขึ้น หน้าที่ของผู้บริหารในการอำนวยการ สมพงษ์ เกษมสิน²⁷ เห็นว่าเป็นการใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการและจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม (participation) ในการทำงาน การที่จะให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งในด้านความคิดเห็นและการปฏิบัติ จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าทำงานโดยคำสั่ง และยิ่งกว่านั้นการได้มีส่วนร่วมในการทำงานจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยสนับสนุน เป้าหมายของกลุ่มและวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิธีการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารควรนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมี 5 ประการคือ การชี้แนะและสอนงาน การให้กลุ่มเสนอความคิดเห็น การให้กลุ่มควบคุมตนเอง จัดให้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การทุกคนได้แสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะมีภาระวัง

²⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม หน้า 178 - 188.

ถึงความเกี่ยวพันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผลกระทบกระเทือนของการสั่งการ เพราะในการ
 อำนาจการมักจะเกี่ยวข้องกับเอกภาพในการบริหารงาน ช่วงการบังคับบัญชา หน้าที่ความ
 รับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การตรวจนิเทศงาน เควิสและสก็อต²⁸
 มีความเห็นว่า ในการมีส่วนร่วมในการทำงานนี้ ผู้ที่ปฏิบัติงานควรจะมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการ
 แสดงความคิดเห็น การยอมรับเป้าหมายของหน่วยงาน และการมีส่วนร่วมในการช่วยให้เกิด
 ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ คูนท์และโอ'คอนเนล²⁹ (Koontz and
 O'Donnell) มีความเห็นว่า การอำนาจการควรประกอบด้วย การทำให้เกิดแรงจูงใจ มีการ
 ติดต่อสื่อสารที่ดี และต้องมีความเป็นผู้นำ

จะเห็นได้ว่าการอำนาจการ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะหน่วยงานมีความ
 ต้องการที่จะให้บุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจและพอใจในการทำงานใน
 หน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการที่จะอำนาจการที่ดี ดังนั้นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก
 การศึกษาจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงกระบวนการอำนาจการ เพื่อประโยชน์ของการบริหารงาน

การประสานงาน (Co-ordinating)

ในองค์กรที่มีการจัดองค์การที่แบ่งงานเป็นสัดส่วน ตามลักษณะเฉพาะของงาน ถ้าต้อง
 การให้หน่วยงานมีการดำเนินงานไปควบคู่กันบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะต้องให้เกิดพลังรวม
 ของกลุ่ม (Group effort) มีการทำงานลักษณะสมานฉันท์ (Harmony) โดยให้แต่ละ
 ละส่วนส่วนคล้องกันและเสร็จงานภายในกำหนดเวลาที่วางไว้ ถ้าหน่วยงานแต่ละหน่วยทำงาน

²⁸ Keith Davis and William G. Scott, Human Relations at Work (New York : McGraw - Hill, Inc., 1962), p. 427.

²⁹ Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions (New York : McGraw - Hill, Inc., 1972), p. 479.

โดยไม่คำนึงถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ไม่จัดให้มีการประสานงานที่ีคู่กัน จะเป็นผลให้องค์การนั้นทำงานไม่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานเป็นเสมือนตัวกลางที่จะทำให้กิจกรรมทั้งหลายในองค์การสอดคล้องกัน คำเนิงานไปด้วยความราบรื่น เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล³⁰ เห็นว่า การประสานที่ีคู่ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การที่ีคู่ด้วย หากการจัดองค์การได้มีการจัดแบ่งงานเป็นสัดส่วน มีสายการบังคับบัญชาที่ีแน่นอน มีอำนาจเพียงพอ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน และมีการมอบหมายการงานที่ีดี จึงจะช่วยให้มีการประสานงานที่ีคู่ด้วย ฉะนั้น ชูบ กาญจนประกร³¹ ให้ความหมายการประสานงานว่า หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ เข้ามารวมกัน และหมายถึงการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้อนหรือขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบังเกิดผลงานสูงสุด ทั้งในส่วนที่ีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์และนโยบายอันเป็นส่วนรวมของราชการ

สมพงษ์ เกษมสิน³² ให้ความเห็นว่า การประสานงานเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับ การประสานนโยบาย เกี่ยวข้องกับคน งาน และจิตใจ เทคนิคการบริหารงาน เวลาการติดต่อสื่อสาร การประสานความคิดเห็น การควบคุม และสภาพแวดล้อม ทั้งนี้การประสานงานจะต้องมีอยู่ทุกระดับชั้น ในการประสานงานผู้บริหารจะต้องรู้ว่าผู้ร่วมงานร่วมการประสานด้วยความสมัครใจหรือประสานงานตามสายการบังคับบัญชา มาลัย หุวะนันท์³³ ได้เสนอวิธีการประสานงานใน

³⁰ เกษม อุทยานินและ เกษม สุวรรณกุล, "การประสานงาน", หลักบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 246.

³¹ ชูบ กาญจนประกร, "ภาวะผู้นำในการประสานงาน", วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2507 (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2507), หน้า 246.

³² สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม หน้า 148-150.

³³ มาลัย หุวะนันท์, "วิธีประสานงาน", เอกสารทางวิชาการ หมายเลข 14 สำหรับประกอบการสัมมนาพัฒนานักบริหารระดับผู้วราชการจังหวัด พ.ศ. 2505, (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2505, อัครโรเนียว).

หน่วยงาน 2 ลักษณะ คือ (1) การประสานงานภายในองค์กร โดยให้มีการจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายรายรับ มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ มีการประชุมพบปะกันเสมอ จัดให้มีการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร จัดให้มีหน่วยงานทางค้ำประกันวิชาการ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงานมีการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน (2) การประสานงานระหว่างองค์กร โดยกำหนดหน้าที่ขององค์กร การทำงานร่วมกันโดยใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ความคุมงานโดยวิธีการงบประมาณ

การประสานงานเป็นเรื่องสำคัญที่หัวหน้างานจำเป็นต้องปฏิบัติและต้องหาวิธีการโดยการนำหลักการดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานเพื่อช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน ในการทำงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาซึ่งงานที่จะต้องกระทำร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ หลายหน่วยงานในห้องอื่น จึงมีหน้าที่ที่จะต้องประสานสัมพันธ์เพื่อให้นโยบายการจัดการศึกษาและหน้าที่ที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนในเรื่องการศึกษาดำเนินไปด้วยดี หัวหน้าแผนกการศึกษาจึงต้องมีทักษะในการประสานงาน ในการวิจัยครั้งนี้จึงนำหลักการดังกล่าวข้างต้นมาศึกษา ลักษณะการประสานงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา

การรายงาน (Reporting)

เมื่อผู้บริหารได้จัดแบ่งและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องทำในลำดับต่อมาก็คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้สั่งการ ถ้าหากมิได้มีการควบคุมหรือตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจได้ว่า แผนงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารได้จัดทำขึ้นและได้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำนั้นจะสำเร็จได้ด้วยดี ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการกำหนดและจัดระเบียบของงาน ต้องมีการตรวจสอบงานโดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บังคับบัญชาหรือควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด สิ่งที่จะช่วยในการตรวจสอบผล

งานก็คือ การรายงาน การติดตามผลงาน และ การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว วิทยุ สาร³⁴ ให้ความหมายของการรายงานว่าหมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง การเสนอรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชารับความก้าวหน้าของงานทุกระยะ เพื่อสะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะเดียวกัน การเสนอรายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบด้วย จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว การรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ มีการประเมินผล และตรวจสอบเป็นระยะ ๆ จึงจะสามารถทราบบางงานได้ถูกต้อง รัดกุมและสมบูรณ์ ในการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน³⁵ เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งหมายถึง การติดต่อในราชการที่จะต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือทำตามระเบียบแบบแผน และธรรมเนียมการบริหารราชการ และจะต้องมีการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี การอาศัยความคุ้นเคยรู้จักชอบพอเป็นการส่วนตัวมักจะเป็นไปในรูปบุคคลต่อบุคคล ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อประสานงานทั้งสองวิธีนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

นอกจากการรายงานแล้ว บีช³⁶ (Beach) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในเรื่องผลการทำงานของบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคล เพื่อช่วยให้การนี้เทศงานดียิ่งขึ้น การประเมินผลเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของบุคคล เป็นการปรับราคาจ้างและเงินเดือน เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระหว่างคนและงาน ในการประเมินผลงานในหน่วยงาน วิทยุ สาร³⁷ เสนอว่า ควรจะมีการประเมินลักษณะนิสัยส่วนตัวของบุคลากร อันได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน ความ

³⁴ วิทยุ สาร, เรื่องเดิม หน้า 427.

³⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม หน้า 86 - 87.

³⁶ Dale S. Beach, op.cit. p. 311.

³⁷ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล หน้า 427.

ไว้ใจได้ มีทัศนคติต่อหน่วยงานและมีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และประกอบกับการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อให้การทำงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หัวหน้าแผนกการศึกษาจำเป็นต้องมีวิธีการที่จะติดตามผลงาน ประเมินผลงาน และให้มีการรายงานผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว การวิจัยนี้จึงศึกษาถึงวิธีการติดตามผลงาน ประเมินผลงาน และการรายงานว่าได้ปฏิบัติจัดทำมากน้อยเพียงใด

การจัดทำงบประมาณการเงิน (Budgeting)

ในการบริหารงานหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ได้การเงินมาเป็นปัจจัยในการดำเนินงานตามโครงการหรือแผนงาน ถ้าขาดเรื่องงบประมาณแล้ว การดำเนินงานจะบังเกิดไม่ได้ ในการที่จะได้การเงินมาช่วยให้การปฏิบัติงานมีกรรมวิธีมากมาย ผู้สสค สัตยมานะ³⁸ มีความเห็นว่า จะต้องมีการวางแผนงานล่วงหน้า มีการควบคุมการใช้จ่าย มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มิฉะนั้นแล้วจะทำให้ผลงานที่ได้รับไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ถ้าอยู่ในวงการธุรกิจจะต้องดำเนินกิจการให้มีผลกำไรจากการลงทุน ส่วนในด้านการบริหารรัฐกิจจะต้องถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานจะต้องคุ้มกับการลงทุน การทำงบประมาณการเงินนี้ ญิว สาธร³⁹ ให้ความหมายว่า เป็นการวางแผนหรือวางโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรวมและรัดกุม การจัดทำงบประมาณนี้ เจสซี เบอร์กเฮด⁴⁰ (Jesse Burkhead) เสนอหลักการสำหรับจัดทำงบประมาณ 4 ประการคือ (1) การเตรียมงบประมาณและเสนออนุมัติ เป็นการเตรียมงบประมาณของฝ่าย

³⁸ ผู้สสค สัตยมานะ, เรื่องเดิม หน้า 5.

³⁹ ญิว สาธร, หลักบริหารการศึกษา หน้า 73.

⁴⁰ Jesse Burkhead, Government Budgeting (New York : John Willey and Sons, Inc., 1965), p. 87.

บริหาร เพื่อขอรับความเห็นจากฝ่ายนิติบัญญัติ (2) การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ หมายถึงการพิจารณาสอบถามข้อข้องใจของฝ่ายนิติบัญญัติในการที่จะให้ความเห็นชอบ เพื่อผ่านข้อเสนองบประมาณในรูปพระราชบัญญัติงบประมาณ (3) การปฏิบัติการตามงบประมาณ เป็นการดำเนินการตามพระราชบัญญัติงบประมาณที่ผ่านการเห็นชอบแล้ว (4) การตรวจสอบเมื่อมีการปฏิบัติงานตามงบประมาณฝ่ายบริหารจะต้องมีการตรวจสอบว่าโครงการในงบประมาณดำเนินการไปครบถ้วนและถูกต้องหรือไม่

ในการตั้งงบประมาณของฝ่ายการศึกษา ผู้บริหารจะต้องอาศัยหลักการข้างต้นและต้องศึกษานโยบายการจัดการศึกษาตลอดจนต้องมีวิธีการที่จะจัดทำงบประมาณถูกต้องรัดกุม ซึ่ง ฮันท์ และเพียร์ส⁴¹ (Hunt and Pierce) เสนอความเห็นว่าการตั้งงบประมาณด้านการศึกษา จะต้องมีการทำแผนระยะยาวเกี่ยวกับการใช้จ่าย ต้องมีการพัฒนาจากการตั้งงบประมาณครั้งก่อน ๆ ต้องมีการประมาณค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษา โดยการยึดหลักการและวิธีการทางงบประมาณ ผู้บริหารต้องพยายามหาแหล่งรายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษา และจะต้องพัฒนาหรือมีการเพิ่มรายได้เพื่อนำมาช่วยเหลือการศึกษาของโรงเรียน นอกจากนี้ต้องจัดทำบัญชีการเงิน นอกจากนี้ผู้เขียนทั้งสองได้เสนอหลักการที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ในการตั้งงบประมาณดังนี้ (1) ควรให้ผู้ปกครองและชุมชนได้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารและครูในการวางแผนและวางโครงการจัดการศึกษา เพื่อผลทางด้านการเงินที่จะได้มาเพื่อประโยชน์แก่โรงเรียน (2) ในการวางโครงการและตั้งงบประมาณควรตั้งไว้อย่างกว้าง ๆ และสามารถปฏิบัติได้ เพื่อจะได้ให้การวางแผนต่อเนื่องกัน และจะได้สามารถปรับโครงการและแผนงานต่าง ๆ ให้เข้ากับสังคมและการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง (3) ในการพิจารณางบประมาณจะต้องมาจากโครงการและแผนงานต่าง ๆ ที่วางไว้ในระยะเวลา 1 ปี หรือ 5 ปี จะต้องไม่ใช้จ่ายเงินโดยถือประโยชน์เฉพาะการ ควรให้ชุมชนมีส่วนในการจัดหารายได้ และพยายามให้ชุมชนเข้าใจในเรื่องการศึกษา (4) ในการรับ

⁴¹ Herold C. Hunt and Paul Pierce, The Practice of School Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1958), pp. 480 - 498.

ความช่วยเหลือจากฝ่ายปกครองระดับสูงจะสะดวกและไม่มีเงื่อนไขมาก ถ้าหากได้ทำความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานในท้องถิ่นว่ามีความจำเป็นและมีความต้องการอย่างไร (5) ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่า การบริหารการเงินจะต้องมาจากนโยบายและโครงการที่นำมาปรับปรุงพัฒนาการศึกษา (6) รัฐควรให้ความช่วยเหลือด้านการเงินเพื่อให้โรงเรียนนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการศึกษามากกว่าจะให้นำไปใช้ในด้านการสร้างหรือหาสิ่งทีโรงเรียนขาด (7) ควรหาทางเพิ่มทุนรายได้ของโรงเรียนโดยการประสานงานกับหน่วยปกครองเพื่อให้อุปถัมภ์โรงเรียนเป็นระยะหรือตลอดไป และควรหาทางจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีรายได้ในโรงเรียน

ในการบริหารเรื่องเกี่ยวกับการเงินเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรจะได้ระมัดระวัง ทินและอิสระ⁴² กล่าวว่าควรจะได้มีการตรวจสอบการเงิน โดย (1) Pre-audit ได้แก่ การวางระเบียบกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาด การกำหนดกรรมวิธีตรวจสอบล่วงหน้า เช่น กำหนดตัวผู้ทำบัญชี ผู้ตรวจสอบบัญชี จำนวนครั้งที่จะตรวจสอบในรอบ 1 ปี (2) Post-audit ได้แก่ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานไปแล้วว่ามีจุดบกพร่องหรือผิดพลาดอย่างไรบ้าง (3) Social-audit ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พิจารณาการกระทำของตนเองว่า ขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาด หรือผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ทั้งนี้อาศัยระเบียบประเพณีตลอดจนศีลธรรมอันดีเป็นหลัก ในการจัดทำงบประมาณการเงินถือเป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร เพราะหากเกิดการผิดพลาดในเรื่องการควบคุมหรือการวางแผน ก็จะเป็นผลให้การดำเนินงานล้มเหลว ฉะนั้นในการศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาจึงควรรู้ว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำงานด้านการเงินโดยมีความรอบคอบและรอบรู้นาน้อยเพียงใด

⁴² ทิน ปรัชญาพฤทธิ และ อิสระ สุวรรณบล, ปทานุกรมการบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์สังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2514), หน้า 21.

สรุป

จากการศึกษาข้อเขียนและงานวิจัยของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมึลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน และจะต้อง เป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่ในการจัดการศึกษา และการบริหารการศึกษาได้แก่ การประสานสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ การเงิน และการบริหารงานด้านวิชาการ ประกอบกับกระบวนการบริหารงานซึ่งในการศึกษาบทบาท และหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงลักษณะความเป็นผู้นำ งานบริหารการศึกษา และกระบวนการบริหารการศึกษา แล้วนำทฤษฎี หลักการ และความคิดเห็นจากนักวิชาการดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปศึกษาและสำรวจลักษณะการทำงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา วิธีการสร้างแบบสอบถามตลอดจนกระบวนการดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลจะได้กล่าวโดยละเอียดในบทต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย