ตัวบ่งชี้ที่ 1 การมีน้ำหนักส่วนสูงและสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐานเด็กไทย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีสุขนิสัยในการรักษาสุขภาพอนามัย และความปลอดภัย

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีสุขภาพจิต

มาตรฐานที่ 8 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขรู้จักแบ่งปันช่วยเหลือและตอบแทนคุณ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความซื่อตรงต่อหน้าที่และความถูกต้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การใช้สิ่งของและทรัพย์สินอย่างประหยัดและคุ้มค่า

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น รอบคอบและถูกต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

มาตรฐานที่ 9 นักเรียนเห็นคุณค่า และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม และภูมิใจในความเป็นไทย

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การเห็นคุณค่าอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและศิลปวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความภูมิใจในความเป็นไทย

มาตรฐานการเรียนการสอน

กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่สามารถพัฒนานักเรียนให้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างครบถ้วน รอบด้านนั้น ครูต้องเป็นกัลยาณมิตร รัก เมตตา เอาใจใส่ต่อนักเรียนทุกคน ดำเนินการจัดการเรียนการสอนอย่างมีระบบ เป็นขั้นตอน โดยต้องมีการวางแผนการสอน ที่นำข้อมูลทั้งหมดจากหลักสูตร ความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่นมาใช้ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยเน้นให้นักเรียนได้ฝึกคิด ปฏิบัติจริง แสวงหาความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน ครูสอนสิ่งที่เชื่อมโยงกับสภาพชุมชนและสิ่งแวดล้อม ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ จัดการเรียนการสอน จัดสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศให้นักเรียนเกิดความสุข ความสำเร็จ และพัฒนาเต็มศักยภาพ ใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม และประเมินผลการเรียนการสอนทุกด้านอย่างต่อเนื่องด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม จากการพิจารณากระบวนการจัดการเรียนการสอนข้างต้น ได้มาตรฐานการเรียนการสอน จำนวน 10 มาตรฐาน 10 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานที่ 1 วางแผนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้ วางแผนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 2 จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้ฝึกคิด ปฏิบัติจริง ประเมินและปรับปรุงตนเอง

ตัวบ่งชี้ จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้ฝึกคิด ปฏิบัติจริง ประเมินและปรับปรุงตนเอง

มาตรฐานที่ 3 จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

ตัวบ่งชี้ จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

มาตรฐานที่ 4 จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนเรียนรู้และทำงานร่วมกันโดยเน้นกระบวนการกลุ่ม

ตัวบ่งชี้ จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนเรียนรู้และทำงานร่วมกันโดยเน้นกระบวนการกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RajaBhat Mahasarakham University

มาตรฐานที่ 5 จัดการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับสภาพชุมชน ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้ จัดการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับสภาพชุมชน ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 6 จัดการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรม และคุณลักษณะที่ดี

ตัวบ่งชี้ จัดการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรม และคุณลักษณะที่ดี

มาตรฐานที่ 7 จัดสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศการเรียนการสอนส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จ

ตัวบ่งชี้ จัดสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศการเรียนการสอนส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จ

มาตรฐานที่ 8 จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และความถนัด ได้ตามศักยภาพโดยเสริมจุดเด่น และแก้ไขจุดด้อยนักเรียนเป็นรายบุคคล

ตัวบ่งชี้ จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถและความถนัดได้ตามศักยภาพโดยเสริมจุดเด่น และแก้ไขจุดด้อยนักเรียนเป็นรายบุคคล

มาตรฐานที่ 9 จัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่ออย่างหลากหลายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

ตัวบ่งชี้ จัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่ออย่างหลากหลายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

มาตรฐานที่ 10 ประเมินนักเรียนครบทุกด้านอย่างต่อเนื่องด้วยเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม

ตัวบ่งชี้ ประเมินนักเรียนครบด้านอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่เหมาะสม

มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนนั้นต้องเป็นกระบวนการบริหารที่มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยแผนงานที่ให้เกิดการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายชัดเจน สอดคล้องกับสภาพโรงเรียนและที่สำคัญ คือ มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน โรงเรียนดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน จัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอน มีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จากการพิจารณากระบวนการบริหารข้างต้นจึงได้มาตรฐานการบริหารโรงเรียนเฉพาะปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน จำนวน 5 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศได้ครบถ้วนถูกต้องตรงกับความต้องการและทันต่อ การใช้งาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 แผนของโรงเรียนเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชน สอดคล้องกับสภาพโรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจนและมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จัดระบบงานชัดเจน คล่องตัวในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศให้การดำเนินงานบรรลุตามแผน

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
Rajabhat Maha Sarakham University

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทน ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเป็นธรรม

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จัดกิจกรรมทางวิชาการ บริการแนะแนว บริการสุขภาพอนามัย โภชนาการ และกิจกรรมช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จัดแหล่งความรู้ สื่อ และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือกันจากทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ดำเนินการเพื่อประสานความร่วมมือกับกรรมการโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น ในการพัฒนาโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์และต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 นำผลการประเมินไปใช้นิเทศ และการพัฒนางานอยู่เสมอ

ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ

ในยุคปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว การแข่งขันในทางธุรกิจเป็นไปเข้มข้นภายใต้ระบบเศรษฐกิจเสรี ภาคธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง เพื่อมิให้เสียเปรียบแก่คู่แข่งขัน เป็นเหตุให้กิจการต้องขาดทุนหรือต้องล้มเลิกกิจการไป ภาคธุรกิจจึงต้องหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์อย่างดี มาเป็น

พนักงานของกิจการ หรือไม่ก็ทุ่มเทพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้รู้และสามารถในหน้าที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี และต้องสรรหาผู้บริหาร ผู้จัดการที่ "มือถึง" มาเป็นผู้บริหารจัดการ โดยยอมทุ่มเทงบประมาณมากมายเป็นค่าจ้างคน "มือถึง" เหล่านี้ ซึ่งในวงการธุรกิจจะเรียกคนประเภทนี้ว่า "มืออาชีพ"

พวก "มืออาชีพ" เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องธุรกิจนั้นเป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารจัดการ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการเกี่ยวกับธุรกิจนั้นจากที่อื่น และประสบผลสำเร็จมาก่อน เมื่อมาเป็นผู้บริหารจัดการให้แก่บริษัทใหม่ก็ยิ่งทำให้บริษัทใหม่ประสบผลสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป พวก "มืออาชีพ" เหล่านี้ยิ่งเป็นที่ต้องการแก่บริษัทอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันที่จะได้ไปร่วมงานด้วยค่าจ้างที่แพงกว่าบริษัทเดิมอีกหลายเท่า

สำหรับภาคราชการ โดยเฉพาะในการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นกิจการที่ไม่มุ่งผลกำไร ความตื่นตัวที่จะปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจึงเป็นแบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2540 เมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาถึงระดับที่ต้องทำทันที จะไม่ทำไม่ได้แล้ว เนื่องจากรัฐธรรมนูญได้บัญญัติไว้ จึงมีเรื่องเรียกร้องจากทุกฝ่ายว่าต่อไปนี้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องเป็น "มืออาชีพ" เช่นเดียวกันกับภาคธุรกิจเอกชน เช่น ต้องมี "ครูมืออาชีพ" เกิดขึ้น และแน่นอนที่สุดผู้บริหารต้องเป็น "ผู้บริหารมืออาชีพ" ด้วยเช่นกัน เพราะไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญได้อย่างที่สังคมไทยคาดหวัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ในทำนองเดียวกันกับ "มืออาชีพ" ทางภาคเอกชน ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ จะต้องรู้เรื่องการจัดการศึกษา ต้องรู้และสามารถบริหารจัดการศึกษา ต้องผ่านประสบการณ์การจัดการศึกษา และการบริหารจัดการศึกษามาอย่างโชกโชน โดยประสบผลสำเร็จมาเป็นลำดับ และเมื่อมารับผิดชอบจัดการศึกษาในโรงเรียนใหม่ หรือในสถานการณ์ใหม่ก็ยิ่งประสบผลสำเร็จมากขึ้น จึงเป็นที่ต้องการของโรงเรียนอื่น อยากได้ไปบริหารจัดการบ้าง ในขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นมือสมัครเล่นทั้งหลาย ซึ่งไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา ถ้าไม่พัฒนาตัวเองก็จะถูกบรรดา "มืออาชีพ" ซึ่งเกิดขึ้นมากมายเข้ามาแย่งตำแหน่งไปหมดสิ้น

ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพน่าจะมีคุณสมบัติที่โดดเด่น 3 ประการ คือ

1. รู้จริง

2. ทำจริง

3. ได้ผลจริง

ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพต้องรู้จริงในเรื่องหลัก คือ การจัดการศึกษา รู้จริงในเรื่องหลักสูตร และการสอนยิ่งกว่าครูคนใด รู้จริงในการบริหารงานวิชาการและงานกิจการนักเรียน อันเป็นงานหลักซึ่งก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ ผู้บริหารที่เก่งเรื่องระบบงานธุรการเก่งกฎหมายระเบียบเก่ง การจัดซื้อจัดจ้าง โดยไม่เก่งวิชาการย่อมเป็นผู้บริหารมืออาชีพไม่ได้ เพราะงานหลักของโรงเรียน คือ งานการจัดการศึกษา ในขณะที่งานธุรการ การเงินเป็นงานสนับสนุนงานเท่านั้น ดังนั้น การสรรหาผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตจึงต้องสรรหาผู้เก่งงานวิชาการมาเป็น ไม่ใช่ใครก็เป็นได้ ถ้าไม่เช่นนั้นก็จะเหมือนการตั้งผู้บัญชาการทหารบกมาจากทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง ไม่ได้ตั้งจากผู้ผ่านการรบอย่างโชกโชน ซึ่งจะนำพากองทัพไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด

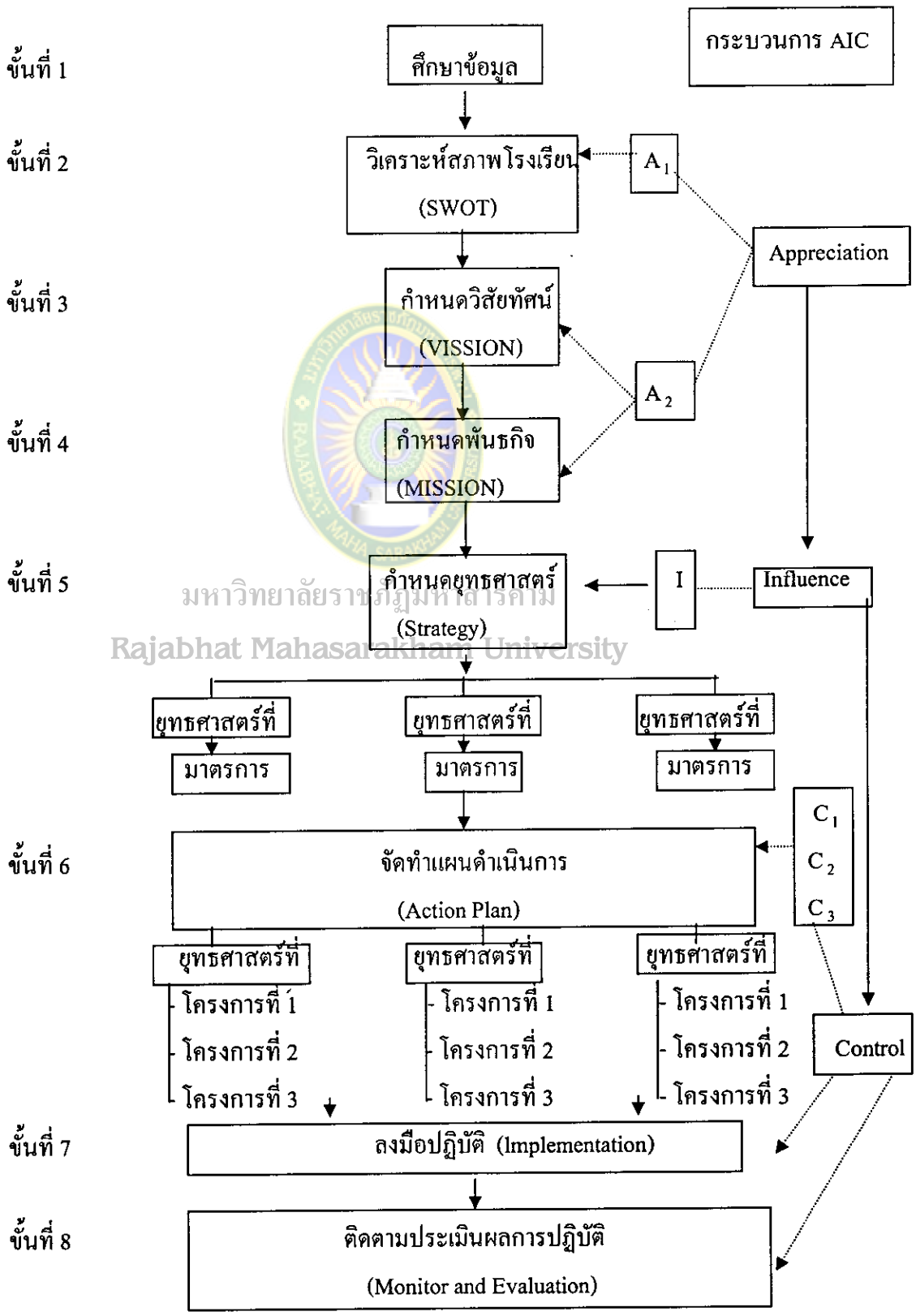
ผู้บริหารมืออาชีพต้องรู้จริงถึงหลักการ วิธีการและเทคนิคการบริหารจัดการจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพควรสำเร็จการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาด้วย ซึ่งถ้าไม่ได้ศึกษามาก่อน ก็ควรต้องเร่งศึกษา เพราะถึงแม้ว่าไม่เป็นความจริงสมบูรณ์ที่ผู้ที่สำเร็จมาทางการบริหารทุกคนจะบริหารงานได้ดีกว่าผู้ไม่สำเร็จมาทางการบริหาร แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่สำเร็จมาทางการบริหารจะบริหารจัดการได้ดีกว่าผู้ไม่สำเร็จมาทางการบริหารแน่นอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ผู้บริหารมืออาชีพต้องลงมือทำงานทันที ทำงานหนัก และทำอย่างคาดหวังผลได้ด้วย

สุดท้ายของการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพจะต้องบังเกิดผลด้านดีขึ้นในโรงเรียนเพราะถ้าไม่บังเกิดผลใด ๆ ขึ้น หรือไม่เกิดผลด้านดี ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะรู้จริงเพียงใด ทำจริงเพียงใด ก็ยังคงเป็นเพียงผู้บริหารโรงเรียนมือสมัครเล่น ที่ได้แต่พร่ำบ่นสุภาษิตจีนปลอบใจตนเองว่า "การกระทำเป็นของคน แต่ผลเป็นของฟ้า" อยู่เสมอไป

ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพจึงออกจะเป็นผู้บริหารประเภท "เย้ยฟ้าท้าดิน" จริง ๆ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

แผนภูมิที่ 7 แสดงขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนและกระบวนการ

แนวคิดการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน (SWOT)

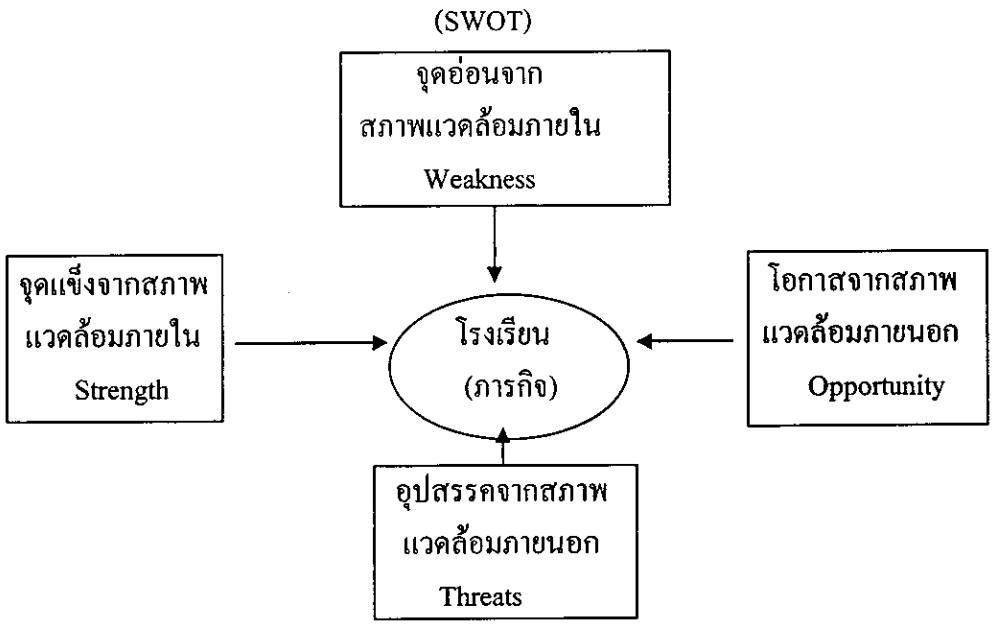
การวิเคราะห์สภาพโรงเรียนเพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษา ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานของโรงเรียน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น

การศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการขององค์การชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษาจะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่

1. Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats – อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University



แผนภูมิที่ 8 การวิเคราะห์สภาพโรงเรียนเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ (Vision and Mission)

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้นโดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าและสังคม

ภารกิจหรือพันธกิจหรือปณิธาน (Mission) คือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์

ทำไมองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์สร้างพลังให้กับองค์กร การจะทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญประการหนึ่งคือ ภาวะผู้นำที่จะนำคนทั้งองค์กรได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ในโลกของการแข่งขันผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอ เพราะสามารถคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความทะเยอทะยานหาญกล้าที่จะเป็นหนึ่ง

3. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์อาจจะเขียนในรูปของร้อยแก้วแบบใดก็ได้ แต่ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
2. ทำไมท่านจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
3. ท่านคาดหวัง (Results) เช่นไร

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่ต้องมีเหมือนกันก็คือ วิสัยทัศน์ กำหนดขึ้นโดยคณะผู้นำองค์กร ซึ่งกำหนดร่วมกันโดยการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นวิสัยทัศน์ ต้องมีความชัดเจน ความยาวเหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และลักษณะขององค์กร บอกได้ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร และทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กร ควรมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัว เพื่อจำแนกให้ความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรจะต้องสอดคล้องหรือสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1. การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

ขั้นที่หนึ่ง ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจในอดีต 4-8 อย่างที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กร

ขั้นที่สอง ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์กร โดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำ การเขียนวัตถุประสงค์อาจนำด้วยคำถาม

ขั้นที่สาม เป็นกิจกรรมกลุ่ม ให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้าเมื่อวันนั้นมาถึง องค์การควรประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง

ขั้นที่สี่ กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด

ขั้นที่ห้า นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่หก พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission)

เป็นการพิจารณาว่าองค์กรของท่านควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว พบว่าภารกิจองค์กรของท่านควรแตกต่างจากองค์กรเหล่านั้นอย่างไร ให้เขียนภารกิจลงไปให้ชัดเจน

3. การวิเคราะห์องค์กร

เนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าอะไรทำให้องค์กรของเราแตกต่างจากองค์กรอื่นในวงการเดียวกัน อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากเรา ขณะเดียวกันก็ให้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

4. การสร้างวิสัยทัศน์

ย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้แล้วนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์พิจารณาความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์องค์กร แล้วปรับแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นทดสอบประสิทธิผลของวิสัยทัศน์ที่เขียนโดยตอบคำถามให้ได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นที่เข้าใจของคนในองค์กร หรือวงการเดียวกันนี้หรือไม่เราได้ดูความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง เป็นที่ชัดเจนหรือไม่ว่าเมื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นกับองค์กร

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การประเมินสถานะภาพและความมีประสิทธิผลขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) กระบวนทัศน์ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้า (Target) และทำการวิเคราะห์และประเมิน (SWOT) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้รู้เรา คือรู้จุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strengths) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้รู้เขา คือรู้โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยเฉพาะคู่แข่งขัน การวิเคราะห์และประเมิน ดังกล่าว ให้องค์กรหรือบริษัท สามารถรู้ได้ว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือคงเดิม หรือจัดสร้าง วิชั่น มิชชั่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขึ้นใหม่

การจัดสร้างยุทธศาสตร์ (Strategic Formulating)

ทันทีทันใดที่ การวางแผนยุทธศาสตร์กระทำเสร็จสิ้นลง องค์กรหรือบริษัทสามารถที่จะจัดสร้างยุทธศาสตร์ขึ้นได้ ทั้งในระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และในระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RajaBhat Phranakorsiayutthaya University

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implement ting)

เมื่อยุทธศาสตร์ได้รับการจัดสร้างขึ้นแล้ว ยุทธศาสตร์จำต้องได้รับการนำไปปฏิบัติขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีงานหน้าที่ด้านบริหารที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การนำ (Leading) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovation and change)

การตรวจสอบและการประเมินยุทธศาสตร์ (Strategic Monitoring and Evaluating)

ทันทีทันใดที่ยุทธศาสตร์ได้รับการนำไปปฏิบัติ ผู้จัดการกลยุทธ์จำต้องทำการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ และทำการส่งผลลัพธ์ที่ได้กลับไปสู่ (Feedback) ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อว่ากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไปจะได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในขั้นนี้ มีเกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ประเมินหลายประการที่สำคัญ ๆ

ได้แก่ การตรวจสอบและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) คุณภาพ (Quality) และผลประกอบการ (Performance)

ขั้นตอนในการวางแผนยุทธศาสตร์

1. ศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
2. วิเคราะห์สภาพโรงเรียน (SWOT)
3. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
4. กำหนดภารกิจ (Mission)
5. กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)
6. กำหนดมาตรการของแต่ละยุทธศาสตร์ (Procedure)
7. จัดทำแผนดำเนินการ (Action plan)
8. กำหนดวิธีการประเมิน (Evaluation)

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS Management Informention System)

พัฒนาการของข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่มีอยู่โดยทั่วไป อาจอยู่ในรูปของตัวอักษร ตัวเลข สัญลักษณ์พิเศษ รูปภาพ เสียง เป็นต้น

ฐานข้อมูล (Data base) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่ในที่ต่าง ๆ มาไว้ด้วยกัน เช่น ข้อมูลที่รวมกันอยู่ในรูปของตาราง (Table) วิธีการและระบบที่นำมาใช้ในการรวบรวมนี้จะเรียกรวมกันไปว่าระบบจัดการฐานข้อมูล (Data Base Manangment System หรือ DBMS)

สารสนเทศ (Information) หมายถึงข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดนำเสนอเป็นรูปแบบสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Manangment Information System) หมายถึง ระบบซึ่งรวมเอาโครงสร้างและฐานข้อมูลของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการจัดเก็บการนำเอาไปใช้งาน การปรับปรุงแก้ไขและการนำเสนอสารสนเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามความต้องการขององค์กร

การจัดเก็บข้อมูล

1. จัดเก็บจากแหล่งข้อมูลโดยตรง (Primary data) ซึ่งจะได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดข้อมูลประเภทนี้จะสามารถนำผลิตเป็นสารสนเทศได้อย่างหลากหลายและเป็นสารสนเทศที่จะมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

2. จัดเก็บจากแหล่งข้อมูลที่ได้มีการจัดเก็บไว้แล้ว (Secondary data) เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่เมื่อจะนำไปผลิตเป็นสารสนเทศต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของสารสนเทศที่จะได้เป็นพิเศษด้วย

องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

1. ส่วนของข้อมูลนำเข้า (Input)
2. ส่วนของกระบวนการ (Process)
3. ส่วนของการแสดงผล (Output)
4. ส่วนป้อนกลับ (Feedback) เป็นการตรวจดูผลลัพธ์เปรียบเทียบกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

การพัฒนาระบบสารสนเทศ

1. การวิเคราะห์ปัญหา ต้องจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการทำงานทุกงาน และทุกกิจกรรมที่ทำ พร้อมระบุวัตถุประสงค์ขอบเขตและปัญหาของงาน
2. คัดเลือกและกำหนดวิธีแก้ปัญหา โดยออกแบบตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ
3. การเขียนโปรแกรมคำสั่งตามที่ได้ออกแบบไว้
4. การทดสอบโปรแกรมคำสั่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

สารสนเทศที่ดี

1. สนองต่อเป้าหมายของหน่วยงาน
2. มีความถูกต้อง สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความละเอียดเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ
4. เป็นที่ยอมรับไว้
5. ทันต่อความต้องการของผู้ใช้
6. สื่อความหมายได้เป็นอย่างดี
7. ลดความซ้ำซ้อนให้น้อยที่สุด

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อสารสนเทศ

1. วางแนวทางพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งระบบสารสนเทศที่ต้องการ
2. ความคุ้มค่าในการผลิตสารสนเทศ
3. ความผิดพลาดและความจงใจที่จะทำให้สารสนเทศคลาดเคลื่อน
4. ความเสี่ยงของการนำสารสนเทศที่ไม่สมบูรณ์ไปใช้

การนำสารสนเทศไปใช้

1. ใช้เพื่อการวางแผน
2. ใช้ในการควบคุมและตัดสินใจแก้ปัญหา

ประโยชน์สารสนเทศ

1. ลดการซ้ำซ้อนของข้อมูล
2. ลดความขัดแย้งหรือแตกต่างกัน
3. สะดวกในการใช้ข้อมูลร่วมกันของส่วนงานต่าง ๆ
4. ป้องกันการแก้ไขสารสนเทศ
5. ช่วยให้ข้อมูลมีความถูกต้องมากขึ้น
6. ป้องกันการสูญหายหรือฐานข้อมูลถูกทำลาย

การสร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility)

ผู้นำในปัจจุบันควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก คือ ความสามารถ (Capability) และประการที่สองคือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความสามารถช่วยให้ผู้นำมีผลงานอันแสดงถึงความสำเร็จ แต่ความน่าเชื่อถือช่วยผู้นำให้มีโอกาสที่ใช้ความสามารถทำงานให้สำเร็จ ความน่าเชื่อถือจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่อาจมองข้ามไปได้ เพราะถ้าหากผู้นำไม่มีความเชื่อถือแล้ว ผู้นำไม่มีโอกาสที่จะ "นำ" ได้อีกต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) มีอำนาจการบังคับบัญชา อำนาจการวินิจฉัย สั่งการ และอำนาจการดำเนินการตามกฎหมายและคำสั่งกำหนด แต่มีความจำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นด้วย เพราะการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Authority) แต่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้อย่างมากมาย จำเป็นต้องสร้างอำนาจบารมี (Power) ให้เกิดขึ้นด้วย จึงจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงจริง ๆ การสร้างความน่าเชื่อถือจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างอำนาจบารมี

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติควรพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวเอง

1. ภาพลักษณ์และการแสดงตน ได้แก่ การแต่งกายเหมาะสมตามประเพณีนิยมถูกตามกาลเทศะและถูกต้องตามระเบียบแบบแผน

2. มารยาท ได้แก่ มารยาทในการสนทนา มารยาทในการรับประทานอาหาร มารยาทในการเข้าประชุม เป็นต้น

3. การตรงต่อเวลา

4. การคิด การพูด และการกระทำ

5. ความรับผิดชอบ

6. ความไม่เห็นแก่ได้

7. รสนิยมและความฉลาดเลือกบริโภค

8. ความทันสมัย ทันเหตุการณ์

9. การประพฤติปฏิบัติตน

10. ทักษะการพูด การสื่อสาร

11. ความจำและความคิดสร้างสรรค์

12. ความเชื่อมั่นในตนเอง

คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

การปฏิบัติตนตามหลักธรรม

บรรจง ชูสกุลชาติ (2541 : 31-34) ได้กล่าวว่า นักบริหาร คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ฉะนั้น วิธีบริหารงานที่ดีควรใช้หลักธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งจะทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยที่ยึดธรรมเป็นหลักในการบริหารงานนั้น ควรมีธรรมที่เรียกว่า พละ 4 ประการอยู่ในใจ คือ

1. ปัญญาพละ กำลังแห่งความรอบรู้ ความฉลาดในเรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน

2. วิริยะพละ กำลังแห่งความเพียร ความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา

3. อนวัชชพละ กำลังการงานแห่งความสุจริตที่ปราศจากรูรั่วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุข

4. สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์และมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจผู้ร่วมงานเข้าด้วยกัน ด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน วางตนให้พอดี

นอกจากผู้บริหารจะใช้หลักธรรมาธิปไตย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารงานแล้ว นักบริหารควรสร้างคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่สำคัญต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นในตัวด้วยคือ

1. ความซื่อสัตย์สุจริต

2. ความยุติธรรม

3. ความรับผิดชอบ

คุณลักษณะของความซื่อสัตย์สุจริตที่สำคัญ มีดังนี้

1. ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งที่มาจากใจ
2. การตั้งมั่นอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริตเป็นเรื่องของความจำเป็น
3. ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นบ่อเกิดแห่งความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ
4. ความซื่อสัตย์สุจริตควรเริ่มตั้งแต่เรื่องเล็กน้อย
5. ความซื่อสัตย์สุจริตสามารถพัฒนาได้

ข้อคิดที่พึงตระหนักเกี่ยวกับความยุติธรรม

1. ความยุติธรรมสามารถสร้างจนเป็นนิสัยได้
2. การสร้างนิสัยให้มีความยุติธรรม

ลักษณะความรับผิดชอบเกิดขึ้นตามลักษณะ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ เกิดขึ้นจากจิตสำนึกที่ต้องการให้งานทั้งปวง และงานในหน้าที่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RajaBhat Phranakhonsriayutham University

2. บุคคลที่มีความเจริญก้าวหน้าในวิถีชีวิตของตนเองและตำแหน่งหน้าที่ คือ บุคคลที่มีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม สถาบัน องค์การ และหน้าที่การงาน

3. คนที่มีความรับผิดชอบโดยทั่วไป มักจะเป็นคนที่มีลักษณะนิสัยตรงต่อเวลามีวินัยในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม

4. ความรับผิดชอบอาจสร้างให้เกิดขึ้นในตัวเราได้ หากเรามีจิตสำนึกที่ดี มีความใฝ่ฝันและมีอุดมการณ์

5. คนที่ไม่มีความรับผิดชอบ คือ คนที่จะไม่ได้รับความรัก ความเชื่อถือ ความศรัทธา และจะถูกมองจากบุคคลอื่นด้วยความรู้สึกที่ดูถูกเหยียดหยาม

ดังที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จะเห็นได้ว่าจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน

ในด้านวิธีการฝึกอบรมนั้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะอย่างแท้จริงจึงได้กำหนดวิธีการฝึกอบรมไว้หลายประการ นอกเหนือจากการบรรยายตามปกติ เช่น อภิปรายรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมุติ การซักถามกรณีศึกษา การฝึกปฏิบัติ

และการมอบหมายงานให้ทำ การศึกษาดูงาน เป็นต้น ทั้งนี้แล้วแต่วิทยากรจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมของเนื้อหาวิชาซึ่งอาจสรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับประสบการณ์ตรงอย่างกว้างขวาง ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การฝึกอบรมตามหลักสูตรดังกล่าวนี้ คณะผู้ดำเนินงานฝึกอบรมมีความประสงค์ที่จะให้การฝึกอบรมแบบเข้ม เพื่อที่จะให้ผู้ผ่านการฝึกอบรม เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารแล้ว สามารถที่จะปฏิบัติงานและมีความเข็มแข็ง อดทนต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และมีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามมติของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2541 : 7)

ขั้นตอนที่ 1 ให้ อ.ก.ค. จังหวัดเป็นผู้รับสมัครและทำการคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียนผู้สมัครจะต้องเป็นผู้ที่ผ่านการกลั่นกรองและเสนอแนะจากคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอว่าควรให้สมัครเข้ารับการคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการฝึกอบรม ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกตามขั้นตอนที่ 1 โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการร่วมกันดำเนินการฝึกอบรม โดยใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม รุ่นละ 23 วันทำการ

ขั้นตอนที่ 3 อ.ก.ค. จังหวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตามเกณฑ์การประเมินที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดเอาไว้ และนำคะแนนจากการสอบข้อเขียน จากการฝึกอบรม และจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร่วมกันพิจารณาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับที่ประกาศผลการคัดเลือกขั้นสุดท้าย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2541 : 73 - 76)

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ได้มีการกล่าวไว้กันมากมายซึ่งมีทั้งที่เป็นทัศนะส่วนตัวที่เกิดจากประสบการณ์ในการบริหารมาและจากผลการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ

ได้มีนักวิชาการได้จำแนกไว้แตกต่างกันอย่างน่าสนใจ แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนชัดเจนว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีอยู่หลายระดับด้วยกัน เช่น ระดับอุดมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับก่อนประถมศึกษาคุณลักษณะ (Charecteristics) เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ครูควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัว (กรมวิชาการ. 2527 : 33) องค์ประกอบคุณลักษณะมีแตกต่างกันไปและยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่จะช่วยส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ในที่นี้จะนำเสนอ จากทัศนะและแนวคิดของนักบริหารและนักวิชาการศึกษา โดยจำแนกตามคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะทำการศึกษาค้นคว้า 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 38) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน มี 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้แทนของโรงเรียนหรือสถาบัน (Symbolic Function) เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ลงชื่อในหนังสือราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำ (Advisory Function) คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้น สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด

3. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น (Initiative Function) งานด้านนี้ต้องการเวลาความรอบรู้ความคิดสร้างสรรค์และพึงระลึกว่าการเริ่มงานใหม่นั้นจะต้องวางแผน และเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูกของครูและโรงเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามจะต้องมีผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอครูใหญ่จะต้องมีความสามารถในการพูด มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม

4. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน (Decision Making Function) งานขั้นนี้เป็นขั้นสุดยอด ดังนั้น ในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องเท่าที่จะหาได้ อาจต้องรับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่ายและพิจารณาถึงวิธีการที่กระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วย

สะอาด แสงรัตน์ (2540 : 40) ได้จำแนกภาระหน้าที่รับผิดชอบของผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงาน ได้ดังนี้

1. รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณงานและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุม

นอกนั้น สะอาด แสงรัตน์ ยังได้สรุปแนวคิดของ Robert G.Wall และ Hugh Hawkins ไว้ว่า ผู้นำนั้นมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal)
7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveryor rewards and punishment)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Sybol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemple)
11. เป็นนักอุดมการณ์ (Idiologist)
12. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scape goat)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 31-39 ; อ้างมาจาก Knezevich. 1984 : 16 – 18) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบหรือบทบาทของผู้นำทางการศึกษาไว้ว่าการบริหารงานในปัจจุบัน มีความสลับซับซ้อนเพราะมีภารกิจหลาย ๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่าง ๆ ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารรวมทั้งบทบาทของผู้บริหารการศึกษา ไว้ 17 บทบาท สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader – Catalyst)
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner)

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker)

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer)

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager)

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinater)

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator)

9. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Manager)

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager)

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager)

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager)

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager)

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager)

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser)

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator)

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 71 ; อ้างอิงมาจาก Gorton. 1983) ยังได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษางานวิจัยของ มี 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร

2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการเรียนการสอนหรือด้านวิชาการ

3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย

4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษย์สัมพันธ์

5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล

6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Sergiovanni and Carver. 1980 : 268-280) กล่าวต่อไปว่า "เซอร์จิโอวานนิและคาร์เวอร์ ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงความเป็นผู้นำ 3 ประการ" สรุปได้ ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่งมี 2 ลักษณะ คือ

1.1 พฤติกรรมมุ่งงาน คือ มุ่งปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้เสร็จ

1.2 พฤติกรรมมุ่งคน คือ สนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. พัฒนาคนอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนานักเรียนและผู้สอน

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม มี 2 ประการคือ

3.1 บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม (Group Task Role) คือ แสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ

3.2 บทบาทในการสร้าง (Group Building Role) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ

นอกจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยังจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีอีกหลายประการที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ดังนี้

วิบูลย์ กระจ่างแจ้ง (2529 : 20 – 21) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ไว้ว่า

1. มีความเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ลักษณะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.1.1 ความสามารถในการเข้าสังคม คิดริเริ่ม วิเคราะห์ ตัดสินใจได้

Rajabhat Mahasarakham University

1.1.2 ความกล้าที่จะคิดที่จะแสดงความคิดเห็น

1.1.3 ต้องการที่จะทำให้งานสำเร็จ

1.1.4 ความร่วมมือ

1.1.5 ความซื่อสัตย์

1.1.6 มีความกระฉับกระเฉงว่องไว

1.1.7 มีความรับผิดชอบ

1.2 เป็นผู้นำทางวิชาการโรงเรียน

1.3 เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกโรงเรียน

1.4 เป็นผู้นำในการพัฒนาทุกด้าน

1.5 เป็นผู้นำชุมชน

1.6 เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน

2. มีความรู้และประสบการณ์ คือ ครูใหญ่ต้องมีความรู้ทั้งสามัญและวิชาชีพ รู้เท่าทันเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความรู้ทางด้านบริหารการศึกษาและวิชาการศึกษา มีความรู้เรื่องเศรษฐกิจและการเมือง สังคม รู้รายละเอียดของงานที่ทำ มีวุฒิทางวิชาชีพ มีประสบการณ์

ในการทำงานอย่างมีหลักการ ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

3. เป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ทำงานร่วมกับคณะครูได้ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีทัศนคติว่าทุกคนเป็นบุคคลที่มีคุณค่าในหน่วยงาน รู้จักยกย่องชมเชยคนอื่น มีความเป็นประชาธิปไตย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะครู นักเรียนชุมชน

4. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ยอมรับและเคารพต่อความคิดเห็นของคนอื่น เอาใจใส่ต่อทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. เป็นผู้มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ

6. เป็นนักบริหาร สามารถใช้ความรู้จากทฤษฎีบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17 – 20) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจน กลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

คุณลักษณะที่ดีในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน จะส่งผลให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 3) กล่าวถึงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของหัวหน้าสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและมีความรู้ความ

เข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

4. มีความเข้าใจนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด

5. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ภิญโญ สาธร (2526 : 264 - 266) ได้อ้างเอาแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งได้ให้ข้อปฏิบัติสำหรับบุคคลที่จะเป็นผู้นำว่า มีความจำเป็นมากที่จะมีคุณสมบัติพิเศษที่จะขาดเสียมิได้อยู่ 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) คุณสมบัติประการนี้มิได้หมายถึงการมีสุขภาพดี แต่ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ได้ทุกชนิดปรับตัวได้เปลี่ยนแปลงได้ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทาน หมายถึง การทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักได้เป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบาก เจ็บช้ำโดยไม่ปริปากบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ ความคล่องแคล่วว่องไว ร่าเริงแจ่มใส ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทานสามารถทำให้ผู้นำสามารถหาประสบการณ์ได้มากเรียนรู้ได้ตลอดเวลาไม่ต้องหยุดยั้ง ทำให้ทันโลกทันเหตุการณ์ ทำให้ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดพักหรือทิ้งระยะให้ห่างได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความเอาจริงเอาจังของผู้นำในการทำงาน ดังนั้นความทนทานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองก็สามารถตัดสินใจได้ดี การได้ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำได้ทันท่วงทีหรือล่าช้า ไม่ว่าจะเชิงตอบรับเห็นด้วยหรือการปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เสียหายต่องานหรืออาจทำให้ผู้ปฏิบัติ และผู้ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

3. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) สมองเฉียบแหลมรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้บริหาร ไม่มีใครต้องการได้ผู้นำโง่ไม่ทันคน ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียทีผู้อื่นเสมอ ความฉลาดไหวพริบจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกประเภท ความฉลาดและไหวพริบจะเกิดกับผู้บริหารที่มีความรู้ดี รู้งาน รู้นโยบายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างแจ่มชัด รู้กระบวนการ วิธีการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และที่สำคัญคือร่างกาย จิตใจ อารมณ์ต้องสมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกาย จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมีระดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

สมองเชาว์ปัญญาสูงสักปานใดก็ตาม การใช้สมองปัญญาย่อมผิดพลาดได้เสมอ

4. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ถ้าหากผู้บริหารขาดความสามารถด้านนี้ แม้จะมีความสามารถด้านอื่นมากมายเพียงใดก็ตามที่จะนำมาใช้กับคนจำนวนมาก ๆ ได้ และยากที่จะทำงานให้สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินการได้ก็โดยการได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้บริหารที่สามารถชักจูงใจคน หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความและข้อเขียนอื่น ๆ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถในการจับจุดสนทนาของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน รู้จักขัดใจในสิ่งที่ควรขัด นอกจากนี้ยังเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ฟังเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา สุภาพเรียบร้อย และแสดงความสุจริตใจของตนเองออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ชัด

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจเมื่อมิได้กระทำสิ่งที่ตนกระทำ หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งที่ตนต้องละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควร ในเชิงศีลธรรมและคุณธรรม ตามสภาพของสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้บริหารที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ในขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่มาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

กระทรวงศึกษาธิการต้องการให้ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมเป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยสรุปมี 10 ประการ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2538 : 105 – 107) คือ

1. พฤติกรรมความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน
2. พฤติกรรมด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
3. พฤติกรรมการนิเทศงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
4. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
5. พฤติกรรมกำกับ ติดตามงานของผู้บริหารโรงเรียน
6. พฤติกรรมการวางแผนพัฒนางานของผู้บริหารโรงเรียน
7. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียน
8. พฤติกรรมการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน
9. พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน

10. พฤติกรรมการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียน

จาคอบสัน ลอกสดอน และวิกแมน (Jacobson, Logsdon and Weigman. 1973 : 40-41) ให้ความเห็นว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่นั้น ควรจะมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

1. คุณสมบัติทั่วไป

1.1 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะ

1.2 สามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 เป็นผู้นิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน

1.4 เป็นผู้มีความฉลาดและไหวพริบในการบริหาร

1.5 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างเฉียบพลันและถูกต้อง มอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รู้รายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่ใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ รู้จักใช้จ่ายอย่างประหยัด ดูแลเอาใจใส่กิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนด้วยความรอบคอบระมัดระวัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. คุณสมบัติส่วนตัว

ครูใหญ่ควรมีความสามารถในการสอนและสาธิตการสอนได้เมื่อต้องการเน้นวิธีสอนที่ดีและถูกต้อง ครูใหญ่ต้องเป็นผู้มีความรู้ดีทางการศึกษาทั้งทางภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ครูใหญ่ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่น ๆ มากกว่าจะมายึดแบบที่เห็นว่าตนเองมีความชำนาญ

ครูใหญ่ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพดี มีสติปัญญาสูง สามารถที่จะหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง เป็นผู้มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของคณะครูและเด็ก เป็นผู้มีเสน่ห์ในตัวเอง และมีอารมณ์ที่ดงที่ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหารโรงเรียน จากสถานอุดมศึกษาต่าง ๆ จากคลีนิคสำหรับบริการครูใหญ่ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ สำหรับประสบการณ์นั้น ครูใหญ่ประถมศึกษาควรมีประสบการณ์เป็นผู้สอนมาก่อน

การที่จะเป็นครูใหญ่ที่ดีและประสบผลสำเร็จได้นั้น สเปน ดรัมมอนด์ และกู๊ดแลด (Spain Drummond and Goodlad. 1956 : 20-22) มีความเห็นว่าครูใหญ่จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้นำ ครูใหญ่ต้องเป็นผู้นำในหลาย ๆ ด้าน เช่น

1.1 เป็นผู้นำหมู่คณะ

1.2 เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร

1.3 เป็นผู้นำในการจัดระเบียบโรงเรียน

1.4 เป็นผู้นำในการปรับปรุงเทคนิคและนโยบายการแนะแนว

1.5 เป็นผู้นำในการสัมพันธ์กิจกรรมและบริการพิเศษให้เกิดผลต่อโปรแกรมการสอน

1.6 เป็นผู้นำในการจัดตั้งโรงเรียนและอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน

1.7 เป็นผู้นำในชุมชนและวิชาชีพ

2. มีลักษณะความเป็นครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยมีหลักการพื้นฐาน 25 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคณะครู ผู้ปกครองและนักเรียน

2.2 รู้วิธีการกระตุ้นผู้ร่วมงานแต่ละคนได้แสดงศักยภาพที่เขามีอยู่ได้เต็มที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.3 พัฒนาและใช้ความฉลาดของคณะครูให้เป็นประโยชน์

Rajabhat Mahasarakham University

2.4 ช่วยให้คณะครูได้มองเห็นความสำคัญของงาน

2.5 มีความตระหนักอยู่เสมอว่าการมีขวัญดีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงาน

2.6 ใช้ความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของกลุ่มเป็นจุดเริ่มต้นในการศึกษาและปฏิบัติ

2.7 ช่วยกลุ่มตัดสินใจปัญหาที่สำคัญ

2.8 ให้ความช่วยเหลือการตัดสินใจของกลุ่มในการแก้ปัญหา

2.9 การแก้ปัญหานั้น จะยังไม่เป็นที่ยอมรับจนกว่าจะมีหลักฐานที่ใช้ในการตัดสินใจอย่างยุติธรรมและการได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน

2.10 ให้คำแนะนำเสมือนหนึ่งตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2.11 ช่วยครูแต่ละคนให้มีความสามารถในการอภิปรายและออกความคิดเห็น

2.12 ให้เขาได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เขามีอยู่ในการหาเทคนิควิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและศักยภาพของกลุ่มและสมาชิกแต่ละคน

2.13 ตระหนักอยู่เสมอว่าปัญหาบางอย่างต้องการการพิจารณา

จากกลุ่มอย่างรอบคอบ ขณะที่ปัญหาบางอย่างอาจใช้วิธีการอื่นได้

2.14 พิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลกระทบกระเทือนต่อบุคคลในการตัดสินใจ

2.15 ทำให้กลุ่มแน่ใจว่าเมื่อมีการตัดสินใจโดยกลุ่มแล้ว ย่อมนำไปปฏิบัติเสมอ

2.16 ทำให้กลุ่มยอมรับการตัดสินใจได้ และเมื่อตัดสินใจแล้วไม่เปลี่ยนแปลง

2.17 การบริการแก่ชุมชน ต้องพิจารณาถึงโครงสร้างทางอำนาจทางการเมืองสภาพเศรษฐกิจของสังคม องค์ประกอบทางภูมิศาสตร์ ศีลธรรม

2.18 การปฏิบัติใด ๆ ต้องคำนึงถึงธรรมชาติและพัฒนาการการเรียนรู้ของมนุษย์

2.19 จัดแจงรายละเอียดการบริหารงานให้เป็นปัจจุบันเสมอ

2.20 ลงมือปฏิบัติทันทีเมื่อสถานการณ์อำนวยให้

2.21 พัฒนาความเป็นผู้นำในหมู่คณะ

2.22 มีความซื่อสัตย์อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

2.23 การลงทุนใด ๆ ทางการศึกษาก็ตาม มุ่งให้ถึงตัวเด็กอย่างแท้จริง

2.24 สร้างความเข้าใจและความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำตามระบอบประชาธิปไตย

2.25 ตระหนักว่าการรับใช้ประชาชนเป็นความเจริญของผู้นำ

คุณลักษณะความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว เป็นการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ หรือการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำตามภาระหน้าที่หรือด้วยความรับผิดชอบ เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่อย่างดีที่สุด มีความสมบูรณ์พร้อมให้มากที่สุด ที่เรียกว่าเป็นคนเต็มคนสมบูรณ์ (Self Actualized)

จากการศึกษาคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวแล้ว พอสรุป คุณลักษณะความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า เป็นการกระทำ หรือการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำตามภาระหน้าที่ตามตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ และพฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกทั้งทางกายและจิตใจ ผลการปฏิบัติและการแสดงออกนั้น มีความเหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่อย่างดีที่สุด ด้วยความสำนึกและไม่ทอดทิ้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

1. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงต่อตนเองและงานในหน้าที่
2. เป็นนักวางแผนการทำงาน
3. บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. กล้าตัดสินใจ
5. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
6. เป็นผู้นำทางวิชาการ
7. มีความขยัน อดทน
8. มีความภูมิใจในตนเองและผลสำเร็จของงาน
9. แสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
10. มีหลักการและเหตุผล

ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

จริยธรรม (Moral) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พระราชวรมุนี (2523 : 10) ให้ความหมายว่า จรรย์ หรือ จริย นั้นแปลว่า ความประพฤติ ในภาษาไทยเรานั้นนิยมเติมคำให้ยาวออกไป หรือคำที่ยาวแล้วก็ตัดให้สั้นลง ฉะนั้น คำว่าจริยะก็กลายเป็นจริยธรรม ในทางพุทธศาสนาจริยธรรม คือ มรรคมีองค์ 8 ประการ นี้ จัดได้เป็น 3 สาย คือ ศีล สมาธิ และปัญญา จริยธรรม จะต้องประกอบด้วยส่วนที่เป็นศีล สมาธิ และปัญญา จริยธรรมเป็นการปฏิบัติเพื่อเข้าถึงจุดหมายก็คือ ทำให้หมดปัญญาหา

สาโรช บัวศรี (2526 : 18 – 19) ให้ความหมายไว้ 2 แนวคือ

1. จริยธรรมถ้าตีความหมายอย่างแคบ หมายถึง ศีลธรรมประการหนึ่ง และคุณธรรมอีกประการหนึ่ง รวมเป็นสองประการด้วยกัน

2. จริยธรรมถ้าตีความหมายอย่างกว้าง ย่อมจะรวมเอาค่านิยมที่จำเป็นอื่น ๆ เข้าไว้ด้วย ซึ่งอาจจะลดหลั่นลงไปจากระดับของศีลธรรมและคุณธรรม ค่านิยมดังกล่าวนั้น อาจจะได้แก่ ธรรมเนียม ประเพณี กฎหมาย อุดมการณ์ วินัย และมารยาท เป็นต้น

บุรัณชัย จงกลนี (2532 : 44) อธิบายว่า จริยธรรม มาจากคำสองคำ คือ จริย+ธรรม มาจากภาษาบาลี คำว่า จริย แปลว่า ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ คำว่า ธรรม หมายถึง ความดี ความชอบ จริยธรรม จึงหมายถึง การประพฤติที่เป็นธรรม หรือการประพฤติอันถูกต้อง

คุณธรรม (Virtue) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ศิริ เจริญวัย (2524 : 56) กล่าวว่า "เพลโต (Plato) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณธรรมไว้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาณคือคุณธรรม คุณธรรม คือความรู้ (Virtue is Knowledge)

สกล นิลวรรณ (2525 : 32) อธิบายว่า "โซคราติส (Socrates) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับศีลธรรม จริยธรรม คือ การแสวงหาคุณธรรม เพราะคุณธรรมคือความรู้ที่แท้จริง

บุรัญชัย จงกลนี (2532 : 43) ให้ความหมายคำว่า "คุณธรรม" หมายถึง คุณลักษณะพิเศษ (Excellence) ที่มีประโยชน์ต่อผู้ปกครอง กล่าวคือ ทำให้ผู้นั้นเป็นมนุษย์

จากความหมาย จริยธรรมและคุณธรรม ดังกล่าวพอสรุปได้ว่า จริยธรรมและคุณธรรม หมายถึง การกระทำอันดีงามที่ควรประพฤติปฏิบัติทั้งทางกาย วาจา และใจ

จริยธรรมและคุณธรรมที่มีในจิตใจของบุคคลจะมีพัฒนาการเป็นระดับมีขั้นตอนจากการพินิจศึกษาแบบระยะยาวของโคลเบอร์ก (ประสาท อิศรปรีดา. 2541 : 95 – 96 ; อ้างอิงมาจาก Kohlberg. 1976 : 115 – 119) พบว่า พัฒนาการทางจริยธรรมของบุคคลนั้นจะพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับพัฒนาการทางปัญญาตามทฤษฎีของเพียเจต์เพราะการที่เด็กจะวินิจฉัยจริยธรรม (Moral Judgment) ว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดีสิ่งใดควรหรือไม่ควรนั้น ต้องอาศัยการใช้เหตุผลเชิงตรรกวิทยาและความคิดเชิงนามธรรม ฉะนั้นคนที่มีพัฒนาการทางปัญญาก่อนการคิดแบบเหตุผล (Preoperational Stage) ก็จะมีพัฒนาการด้านจริยธรรมในระดับต้น ๆ ส่วนผู้ที่มีพัฒนาการทางปัญญาถึงขั้นคิดแบบเหตุผลเชิงธรรม (Formal Operational Stage) ก็จะมีโอกาสพัฒนาด้านจริยธรรมในระดับสูงสุดได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

โคลเบอร์กได้สรุปผลการศึกษาของเขาว่า จริยธรรมมีอยู่ 3 ระดับใหญ่ ๆ แต่ละระดับจะแยกย่อยได้อีกระดับละ 2 ชั้น รวมทั้งหมดมี 6 ชั้น โดยเริ่มจากระดับและขั้นต่ำสุดไปสูงสุดดังนี้

ระดับที่ 1 ระดับก่อนจริยธรรมของตนเอง (Preconvensional Level)

ขั้นที่ 1 : จริยธรรมจากภายนอก (Heteronomous Morality)

ขั้นที่ 2 : ปัจเจกบุคคลนิยม การตอบสนองความต้องการ และการแลกเปลี่ยน (Individualism, Intrumental Purpose and Exchange)

ระดับที่ 2 ระดับมีจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (Convensional Level)

ขั้นที่ 3 : การคาดหวังทางสังคม ความสัมพันธ์และการคล้อยตาม (Mutual Interpersonal Expectation, Relationships and Interpersonal Conformity)

ขั้นที่ 4 : ระดับสังคม และมโนธรรม (Social Symtem and Concience)

ระดับที่ 3 ระดับมีจริยธรรมเหนือกฎเกณฑ์ทางสังคม และสิทธิบุคคล (Postconventional Level or Principle level)

ขั้นที่ 5 : สัญญาหรือประโยชน์ทางสังคม และสิทธิบุคคล (Social Contract or Utility and Individual Rights)

ขั้นที่ 6 : หลักจริยธรรมสากล (Universal Ethical Principle)

พัฒนาการทางจริยธรรมทั้ง 6 ขั้นนี้จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องกันไป เริ่มจากชั้นต่ำไปชั้นสูงสุดตามลำดับ เด็กแต่ละคนจะพัฒนาผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้แตกต่างกัน ไม่เคยปรากฏว่าขั้นที่ 3 – 4 จะเริ่มขึ้นก่อนขั้นที่ 1 – 2 หรือไม่เคยมีผู้ใดที่พัฒนาจนถึงขั้นที่ 6 ก่อนที่จะถึงขั้นที่ 4 โดยทุกคนที่มีจริยธรรมถึงขั้นที่ 6 นั้นจะต้องเคยผ่านขั้นที่ 4 มาแล้วนั้น

มีผู้ศึกษาคุณลักษณะจริยธรรมและคุณธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติปฏิบัติพอประมวลได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน

Rajabhat Mahasarakham University

พระราชทานแก่ชาวไทย เนื่องในโอกาสครบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ เป็นคุณธรรม 4 ประการ คือ

1. การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความซื่อสัตย์ความดีนั้น

3. การอดทน อดกลั้น และอดออมที่จะไม่ประพฤติปฏิบัติล่วงความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ว่าด้วยเหตุประการใด

4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

บุรัญชัย จงกลนี (2532 : 80 – 82) ได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (ครองตน)

1.1 ไม่เห็นแก่ได้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

1.2 ไม่พูดปด ไม่ยุยงให้แตกร้าว ไม่พูดหยาบ ไม่เหลวไหล

1.3 เว้นสิ่งเสพติด มีสติสัมปชัญญะ

1.4 มีความละอายและเกรงกลัวต่อการกระทำชั่ว

1.5 รับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่และการกระทำ

1.6 คำนึงถึงฐานะและเศรษฐกิจ คิดก่อนจ่าย ใช้เท่าที่จ่ายจริง

1.7 ไม่ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย หรือตระหนี่ถี่เหนียวจนเกินไป

1.8 มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย

1.9 มีความพอดีในการบริโภค และเว้นการผ่อนส่งที่เกินความสามารถ

1.10 เพิ่มพูนทรัพย์ด้วยการเก็บและนำไปทำให้เกิดประโยชน์

1.11 รู้จักใช้ ดูแลรักษา และบูรณทรัพย์ของตน

1.12 วางแผนใช้จ่ายให้รอบคอบ มีสัดส่วนออมไว้ตามสมควร

1.13 มีความกตัญญูกตเวที

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.14 เชื่อกฎแห่งกรรม เช่นทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว

Rajabhat Mahasarakham University

1.15 ละชั่ว ประพฤติดี ทำจิตใจให้ผ่องใส

1.16 ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

1.17 มีความอดทน อดกลั้น

1.18 มีความประพฤติในความสัมพันธ์ทางครอบครัวและเพศ

1.19 จัดงานโดยใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น

2. ความยุติธรรม

2.1 รู้จักสิทธิและหน้าที่

2.2 รับบริการและให้บริการตามลำดับก่อนหลัง

2.3 สนับสนุนและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย

2.4 ไม่แก้ปัญหาด้วยวิธีรุนแรงหรือไม่ชอบด้วยระเบียบวินัย

2.5 หน้าที่พลเมืองดี โดยแจ้งต่อเจ้าหน้าที่เมื่อรู้เห็นการกระทำผิดระเบียบวินัยและกฎหมาย

2.6 รับผิดชอบและปฏิบัติตามระเบียบวินัยกฎหมายในฐานะเจ้าหน้าที่

2.7 ไม่เบียดเบียน ประทุษร้ายต่อคนอื่นและสัตว์

2.8 มีเมตตากรุณา

2.9 สร้างเสริมความสามัคคีของคนในชาติ

3. ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดี และใช้หลักวิชาการที่ถูกต้อง (ครองงาน)

3.1 ปฏิบัติงานให้สำเร็จเรียบร้อย ไม่คั่งค้าง

3.2 ศึกษาหาความรู้อยู่เป็นนิจ

3.3 ฝึกฝนตนให้มีความสามารถและชำนาญ

3.4 ใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เต็มที่ ก่อนที่จะขอความร่วมมือจากผู้อื่น

3.5 มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาทั้งปวง

3.6 คิดชอบ ทำชอบและแก้ปัญหาได้

3.7 ใช้ทรัพยากรและเวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

วิจิตร (ธีรกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีรกุล (2523 : 74 – 77) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารในด้านที่เกี่ยวกับจริยธรรมและคุณธรรม ไว้ว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

1. มีความยุติธรรม

2. มีความซื่อสัตย์สุจริต

3. มีความจงรักภักดี

4. มีศีลธรรม

สะอาด แสงรัตน์ (2540 : 38 – 39) กล่าวว่า คุณธรรมที่ผู้นำและผู้บริหารควรยึดถือและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ธรรมะ 8 ประการ ได้แก่

1.1 จริงใจ

1.2 ใช้คนเป็น

1.3 เห็นค่าของคนดี

1.4 มีปฏิภาณ

1.5 บริหารด้วยปัญญา

1.6 มีอารมณ์ขัน

1.7 มั่นใจสุจริตยุติธรรม

1.8 น้ำใจพรหมวิหาร

2. กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ได้แก่

2.1 ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจสร้างความสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนใจผู้ได้บังคับบัญชาให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม

2.2 ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งได้ปลอดภัย

2.3 ภาวนิโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องควรเอาอย่างทำให้ผู้บังคับบัญชา เอ่ยอ้างและระลึกถึงด้วยความซาบซึ้ง มั่นใจ และภาคภูมิใจ

2.4 วัตตา รู้จักพูดให้ได้เหตุผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจรู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร ควรให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน และเป็นที่ปรึกษาที่ดี

2.5 วจนักขโม อดทนต่อถ่อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม แม้จุกจิกตลอดจนคำล่วงเกิน และคำตักเตือนวิพากย์วิจารณ์ต่าง ๆ อดทนฟังได้ ไม่เบื่อหน่ายไม่เสียอารมณ์

2.6 คัมภีรัญจะ กะถัง กัตตา แถลงเรื่องล้ำลึกได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2.7 โน จัฏ ฐาเน นิโยชะเย ไม่ชักนำในอฐาน คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร

ไพศาล กิจเพชร (2523 : 14 – 15) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด ตรงกับสุภาษิตไทยที่กล่าวไว้ว่า "เกิดเป็นนายโง่เง่าบ่าวไม่เกรง" เป็นนายเขาต้องไม่โง่กว่าเขา แต่ขณะเดียวกันไม่อวดฉลาดอยู่ร่ำไป บางครั้งบางโอกาสต้องทำเป็นโง่อย่างที่เราเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า "โง่ไม่เป็น"

2. มีความสมารถรอบด้าน (Well Rounded) คือ รู้บางสิ่งในทุกสิ่ง และรู้ทุกสิ่งในบางสิ่งก็พอ ความรอบรู้นี้ควรรู้ความต้องการของผู้น้อย และรู้หน้าที่ของตนอย่างกว้างขวางด้วย

3. มีพลังผลักดันภายใน (Inner Drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ

4. ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity) ยึดมั่นในสุจริต มั่นคง พูดจริงทำจริง คำนึงถึงหน้าที่และหลักธรรมจรรยาเหนือสิ่งใด

5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage Physically and Morally) กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจ เมื่อเชื่อใจว่าถูกต้อง

และยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน

6. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ทำให้งานต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สำรวจตัวเอง และพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ คิด และวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า

7. รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา ทำความรู้จักคุ้นเคยและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

8. การเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว

9. มีความยุติธรรม (Justice) เมื่อใดผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่า ไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ดีอย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า

10. วางตัวดี (Bearing) การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด การด่าหรือการตำหนิอย่างกราวรูดจะต้องยับยั้งโดยสิ้นเชิง

11. กระตุ้นให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานของตน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

12. ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยปฏิบัติ

Rajabhat Mahasarakham University

13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

14. ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการหรือคาดหวังไว้ ดังนี้ (ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9. 2538 : 7 – 8)

1. มีวิญญาณของครู
2. มีความรู้ ความประพฤติและการปฏิบัติในลักษณะของผู้นำทางวิชาการ
3. มีคุณธรรม
4. รักความก้าวหน้า
5. มีความขยัน อดทน
6. มีความสามารถในการบริหาร
7. มีความสามารถในการนิเทศ
8. มีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนการสอน
9. มีความเข้าใจความสำคัญของการประถมศึกษา

วิบูลย์ กระจ่างแจ้ง (2529 : 16 ; อ้างอิงมาจาก Magnuson. 1971 : 133 – 135) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพในรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานสถานศึกษา ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่

1.1 มีความยุติธรรม

1.2 มีความซื่อสัตย์

1.3 มีความรอบรู้

1.4 มีอารมณ์มั่นคง

1.5 มีความจริงใจ

1.6 มีความเป็นกันเอง

1.7 มีอารมณ์ขัน

1.8 เปิดเผย เข้าใจง่าย

1.9 มีความมั่นคง คงเส้นคงวา

1.10 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่

2.1 มีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นได้อย่างดี

2.2 มีความรู้ในวิชาบริหารงานดี

2.3 รู้จักมอบหมายงาน

2.4 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

2.5 มีความสมารถตัดสินใจดี

2.6 มีความสมารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.7 มีการวางแผนและจัดหน่วยงานดี

2.8 รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

2.9 มีวิธีการเข้าหาและใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้น ๆ ได้ดี

2.10 ให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงาน

จตุพร เพ็งชัย (2533 : 14 – 15) ได้อธิบายลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่มีคุณธรรมว่า พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกจะเป็นลักษณะเช่นไรขึ้นอยู่กับพลัง 3 ประการ คือ Id Ego และ Superego จะทำงานประสานกันในลักษณะอย่างไร ถ้าพลัง Id มีอำนาจสูงจะเป็นคนก้าวร้าว เอาแต่ใจตนเอง ไม่มีเหตุผล ถ้าพลัง Ego มีอำนาจสูงจะเป็นคนมี

เหตุผลรับรู้ความเป็นจริง และถ้าพลัง Superego มีอำนาจสูงจะเป็นคนมีคุณธรรม มีอุดมคติ หรืออุดมการณ์สอดคล้องกับที่ ประมวญ ดิคดินสัน (2519 : 274) ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้น่าฟังว่า "สำหรับบุคลิกภาพอันพึงประสงค์ คือ ความมี Ego เข้มแข็ง สามารถจัดการกับ Id ได้อย่างมีสมรรถภาพ โดยอาศัยหลักแห่งความเป็นจริงเป็นที่ตั้ง และสามารถโน้มน้อม Super Ego ให้เข้าสู่หลักแห่งความเป็นจริง เพื่อให้เกิดการประสมประสานอย่างสนิทสนมในการดำเนินชีวิต"

จะเห็นได้ว่าจริยธรรมและคุณธรรมเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ก.ค. จึงกำหนดเนื้อหาการพัฒนาจิตใจไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงจำนวน 16 ชั่วโมง เพื่อฝึกปฏิบัติพัฒนาจิตใจให้มีจิตใจสงบ มั่นคง หนักแน่น เชื่อมั่นในตนเองและเชื่อมั่นใจหลักศีลธรรม นำสู่การเป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรมสูง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 54) โดยกำหนดกิจกรรมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 171 – 173)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

1. การไหว้พระสวดมนต์
2. การแผ่เมตตา หรือเจริญภาวนา
3. การรักษาศีล
4. การให้ทานและการสงเคราะห์
5. การพัฒนาธรรม
6. การฝึกสมาธิ
7. การเจริญสติ
8. การรักษาสุขภาพจิตด้วยวิธีอื่น ๆ

นอกนั้นยังมีการไปฟังเทศน์และปฏิบัติธรรมตามวัดทางพุทธศาสนาด้วย จากการศึกษาคุณลักษณะจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ดังกล่าวข้างต้น พออธิบาย คุณลักษณะด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำอันดีงามที่ควรประพฤติปฏิบัติทั้งทางกาย วาจา และใจ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ซึ่งสรุปคุณลักษณะจริยธรรมและคุณธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียน ได้ดังนี้

1. มีความเมตตากรุณา
2. มีความยุติธรรม

3. มีความซื่อสัตย์สุจริต
4. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
5. มีความวิริยะอุตสาหะ
6. มีความละอายใจและเกรงกลัวต่อบาป
7. ดำรงชีพอย่างเรียบง่าย
8. มีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ
9. มีความเข้มแข็ง อดทน อดกลั้น
10. ใจกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

ขวัญ

ขวัญ มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า "Moral" ในภาษาอังกฤษมีความหมายในรูปศัพท์ว่า เป็นเรื่องของความรู้สึกทางใจที่พอสังเกตได้จากกริยาที่แสดงออกมา (อรุณ ศรีวรรธนชาติ. 2529 : 9)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ภิญโญ สาธร (2523 : 374) อธิบายว่า "ขวัญ" เป็นน้ำใจของคนงานที่อยากทำงานให้ได้ดีโดยสมัครใจ และมีความสุขกับงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 241) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ "ขวัญ" ไว้ว่าขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ขวัญดีในการปฏิบัติงานก็คือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การนั่นเอง

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 217) ให้คำจำกัดความคำว่า "ขวัญ" คือ ปฏิกิริยาทางอารมณ์ของคนในองค์การที่มีต่องานอันมีจุดหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัดเจน อาจเป็นของแต่ละบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ แต่ต้องเป็นไปในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ดังนั้น "ขวัญ" จึงหมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้มองเห็น หรือสังเกตได้จากกิริยาที่แสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมว่าบุคคลมีความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติตามหน้าที่หรือความคาดหวังขององค์การอย่างมีความสุขและพยายามให้ถึงจุดหมายที่วางไว้นั้น

ขวัญในการทำงาน คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ หรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะเพื่อร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างมวลสมาชิก มีผู้พยายามศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครู เช่น ปรีชา

คัมภีรปกรณ์ (2528 : 290) กล่าวว่า บรีเมอร์ (breamer) ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญครูในระดับประถมศึกษาในรัฐแมรีแลนด์ สหรัฐอเมริกา พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูประถมศึกษาดีหรือไม่ดี มีดังนี้

สิ่งที่ทำให้ครูขวัญดี

1. การให้โอกาสครูได้ปฏิบัติงานร่วมกับครูใหญ่
2. การได้รับการสนับสนุนจากคณะครูด้วยกัน
3. การได้รับการยอมรับในความสำเร็จและการเอาใจใส่จากเพื่อนครู

สิ่งที่ทำให้ครูขวัญไม่ดี

1. ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย
2. การประชุมครูขาดการวางแผน
3. การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน
4. ครูใหญ่ไม่ให้ความช่วยเหลือครู

ชูศักดิ์ เที่ยงธรรม (2517 : 185 – 187) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของบุคคลโดยพิจารณาถึงความต้องการ (Needs) ทั้งทางร่างกาย จิตใจและสังคมของคนงานเป็นหลักดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

1. ต้องการความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สุขสบาย หมายถึง ต้องการความมั่นคงในอาชีพ และดำรงอาชีพได้โดยไม่ฝืดเคือง

2. ต้องการสภาพการทำงานที่ดี คือ สภาพการทำงานที่ดึงดูดใจสะดวกสบายเพียงพอ

3. ต้องการให้หมู่คณะยอมรับตนเป็นสมาชิก (Belonging Needs) คือ ได้มีโอกาสสังสรรค์สร้างความสัมพันธ์ ร่วมแรง ร่วมใจกัน มีส่วนในการทำงานร่วมกัน

4. ต้องการความยุติธรรม คือ ต้องการการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ต้องการสำเร็จและสมหวังในชีวิต (Self Fulfilment Needs) คือ มีโอกาสทำงานให้สำเร็จ ต้องการเป็นคนมีความสามารถ มีส่วนร่วมในการทำงานให้งานมีความก้าวหน้า และประสบความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

6. ต้องการการยอมรับนับถือจากคนอื่น ให้คนอื่นเห็นว่าตนมีความสำคัญ (Esteem Needs) คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นความสำคัญของตนว่า ควรได้รับ

การยกย่องนับถือไว้วางใจ

7. ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน

8. ต้องการดำรงรักษาความเป็นตัวของตัวเอง ต้องการรักศักดิ์ศรีและพอใจที่จะได้ทำงานบางอย่างตามความสามารถของตนเอง

กล้า ทองขาว (2523 : 54) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญการทำงานตามลำดับ ดังนี้

1. ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ
2. ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
3. สถานภาพและการได้รับการยอมรับ
4. สัมพันธภาพระหว่างครู
5. สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ
6. ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้บริหาร
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. ความมั่นคงปลอดภัย
9. ความเพียงพอของรายได้
10. การสนับสนุนทางด้านการศึกษาจากชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

แรงจูงใจ

แรงจูงใจ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Motive” คำนี้มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินคำว่า “Movere” หมายถึง เคลื่อนไหว (to move) ประสาท อิศรปรีดา (2541 : 298 ; อ้างมาจาก Hodgett. 1991 : 42)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 151) ได้กล่าวว่า ตามทฤษฎีแรงจูงใจของวรูม (Victor. H. Vroom) คำว่าแรงจูงใจ คือ ผลของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความชื่นชอบต่อผลลัพธ์ หรือรางวัล เรียกว่า คุณค่า (Valence)

2. การคาดการณ์ความเป็นไปได้ว่าความพยายามจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เรียกว่าความคาดหวัง (Expectancy)

3. การคาดการณ์ว่าการปฏิบัติงานจะมีผลต่อการได้รับผลลัพธ์หรือรางวัลเรียกว่าการเชื่อมโยง (Instrumentality)

ประสาท อิศรปรีดา (2541 : 334) ได้กล่าวว่า "แรงจูงใจ" หมายถึง พลังทางจิตซึ่งเป็นภาวะภายในที่กระตุ้น กำหนดทิศทาง และคงสภาพพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมาย แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน

ดังนั้น แรงจูงใจ จึงหมายถึง ภาวะภายในจิตใจที่ถูกกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะทำให้บรรลุจุดประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์หรือความต้องการที่คาดหวังหรือตั้งเอาไว้

ในทางการบริหารได้มีการนำแนวคิดและทฤษฎีความต้องการไปประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ ที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ว่ามีความต้องการอยู่เสมอไม่มีสิ้นสุด ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป หากความต้องการใดยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป ความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้น จากขั้นต่ำไปสู่ขั้นสูงสุด (จตุพร เพ็งชัย. 2533 : 94-96) คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiologicol Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อดำรงชีพอยู่ได้ของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัยสี่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นการพัฒนาความต้องการต่อจากขั้นที่ 1 เช่น ต้องการทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย และต้องการเสถียรภาพเป็นต้น

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belonging Needs and Love Needs) เช่น ต้องการสัมพันธภาพกับคนอื่น และต้องการมิตรภาพ เป็นต้น

4. ความต้องการได้รับยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เช่น ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับจากผู้อื่น และการยอมรับตนเอง เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างสมบูรณ์ (Self Actualization) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด และความเป็นเลิศในบางสิ่งที่ตนมีอยู่ เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 136) กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ว่ามาสโลว์ได้เสนอลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจดีในการทำงานไว้ ดังนี้

1. มีความเป็นเลิศในการรับรู้ความจริง
2. มีการยอมรับตนเอง ยอมรับผู้อื่น และยอมรับในธรรมชาติ
3. มีความสมัครใจในการกระทำโดยไม่ต้องมีใครกระตุ้น

4. มีความสนใจในปัญหาอย่างแท้จริง

5. มีความปรารถนาความเป็นส่วนตัวและมีการปลีกตัวมากขึ้น

6. มีความเป็นตัวของตัวเองและต่อต้านข้อจำกัดของปทัสถานทางวัฒนธรรม

7. มีความซาบซึ้งและปฏิกิริยาโต้ตอบทางอารมณ์

8. มีประสบการณ์สูงสุดบ่อย ๆ

9. มีการยอมรับในเชื้อชาติเผ่าพันธ์ของมนุษย์

10. มีการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

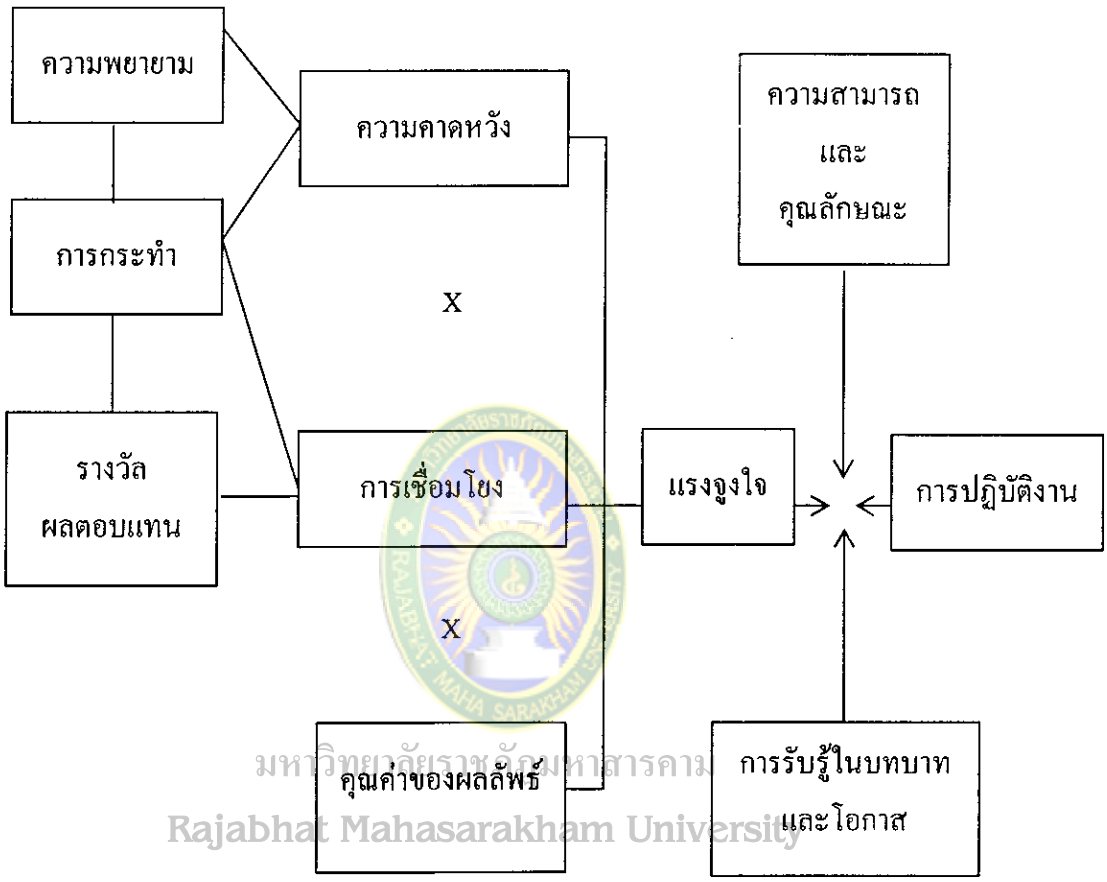
11. มีค่านิยมและมีลักษณะทางประชาธิปไตยมาก

12. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาก

13. มีความระมัดระวังในระบบค่านิยม

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตนและผลลัพธ์ที่ตนจะได้จากการทำงานนั้น พฤติกรรมของคนเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือก (Conscious Choice) ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และการเลือกหรือพฤติกรรมเหล่านั้นจะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิตอันได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อและเจตคติ วัตถุประสงค์ของการเลือกก็เพื่อเพิ่มความสุข ความเพลิดเพลินและลดความทุกข์ความเจ็บปวด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

แผนภูมิที่ 9 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง

จากภาพแสดงเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นผลมาจากความคาดหวัง การเชื่อมโยง และการให้คุณค่า ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพยายาม การกระทำและผลตอบแทนแต่ในการทำงานนอกจากแรงจูงใจแล้วยังต้องคำนึงถึงความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะตน รวมทั้งการรับรู้บทบาทของตนและการมีโอกาสที่จะทำงานมาประกอบด้วยการปฏิบัติงานจึงจะสำเร็จตามเป้าหมาย

คูเปอร์ (กิติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 323 – 324 ; อ้างอิงมาจาก Cooper. 1985 : 31-33) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจว่า สิ่งจูงใจนั้นเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการตามแนวคิดของคูเปอร์แบ่งออกเป็น 7 อย่าง คือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ

2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน

3. มีเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ยุติธรรม

4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม

6. ความสะดวกในการไปกลับรวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ

7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

จากทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การจูงใจคนให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องรู้ความต้องการของมนุษย์เป็นขั้นแรกแล้ว จึงจัดสิ่งที่สนองความต้องการของมนุษย์ และในการสนองความต้องการนั้นต้องใช้กลวิธีต่าง ๆ กัน เช่น การใช้งานเป็นเครื่องจูงใจ ใช้หลักจิตวิทยา ใช้ตัวผู้บริหาร และใช้สมมติฐานในการปฏิบัติงานของมนุษย์ผสมผสานกัน การจูงใจจึงจะเกิดผล คือ บุคคลที่ถูกกระตุ้น มีกำลังใจและเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

อนึ่ง การบำรุงขวัญและกำลังใจ ก็เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์การอยู่ได้นานอย่างมีความสุข และสบายใจ กิลเมอร์ (Gilmer. 1960 : 280 – 283) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

3. ความพอใจในชื่อเสียงของที่ทำงาน

4. ค่าจ้าง

5. ลักษณะของงานที่ทำ

6. การนิเทศงาน

7. ลักษณะทางสังคมของงานดี

8. สภาพการทำงาน

9. การสื่อสารคมนาคม

10. สิ่งตอบแทน

การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ส่วนใหญ่จะเน้นถึงการสนองความต้องการของบุคคลในหน่วยงานที่พึงจะมี กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 332) ได้เสนอแนะบทบาทการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารว่า

1. ต้องรู้และเข้าใจความสามารถของบุคคลและมอบหมายงานได้เหมาะสม

2. มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

3. การมอบหมายงานต้องชัดเจน

4. มีเทคนิคในการควบคุม

5. ให้ทุกคนทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

6. จัดงานที่ท้าทายและริเริ่มใหม่เสมอ

7. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอนและมีเวลานานพอสมควร

8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี

9. มีความเที่ยงธรรม

10. ให้โอกาสทุกคนในการแสดงความคิดเห็น

11. ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

12. ให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

13. จัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 220 - 222) กล่าวถึง การสร้างความพึงพอใจและศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตนนั้น มีวิธีการต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีศักดิ์ศรี และภูมิใจในอาชีพของตน ทั้งในด้านที่เสริมสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติ และความเจริญให้แก่ตัวเองแล้ว ความมีน้ำใจที่จะทำงานก็ย่อมจะเกิดขึ้น

2. การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน

3. การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) และความก้าวหน้าในการงานตามความสามารถของคนแต่ละคน

4. การได้รับความเชื่อถือ (Recognition) และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

5. ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of Belonging)

6. การจัดที่ทำงานที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน

ในการทำงานทุกอย่างถ้าทุกคนคิดว่างานที่ตนเองปฏิบัติเป็นงานของตนเอง มีความพึงพอใจในงานแล้วจะทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ยิ่งถ้าคาดหวังผลไว้อย่างไรผลเป็นไปตามนั้น ก็จะยิ่งรู้สึกดีใจและพอใจ

จากการศึกษาพอสรุปคุณลักษณะการสร้างแรงจูงใจการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า เป็นการใช้ภาวะผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดพฤติกรรมร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามธำรงรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างมวลสมาชิก เพื่อบรรลุจุดประสงค์หรือสิ่งที่คาดหวังไว้ร่วมกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. รักความสามัคคี
2. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม
3. ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น
4. จัดสำนักงานให้เหมาะสม
5. ส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่ผู้ร่วมงาน
6. จัดสวัสดิการได้เหมาะสม
7. ส่งเสริมผู้ร่วมงานได้ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ
8. รู้จักยกย่องชมเชยและให้รางวัล
9. มีจิตสำนึกในคุณค่าของความเป็นคน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2539 : 133) สรุปคำอธิบายตามทฤษฎีบุคลิกภาพของโรเจอร์เกี่ยวกับชีวิตที่ดี (Good Life) ซึ่งเป็นส่วนเสริมสร้างให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. เปิดตาเปิดใจรับรู้ความคิดความรู้สึกของตนอย่างจริงใจด้วยความมีสติสัมปชัญญะ ไม่ว่าความคิดความรู้สึกนั้นจะเป็นด้านบวกหรือลบก็ตามที กับทั้งยังมีความสามารถในการจัดการกับความคิดความรู้สึกนั้น เช่น ความโกรธ ความรัก ความอิจฉา ความดีใจ ความตื่นเต้น ความกังวลใจ ฯลฯ ได้อย่างเหมาะสม

2. มีชีวิตอยู่กับปัจจุบัน ไม่ผูกมัดตัวเองอยู่กับประสบการณ์อดีตมากเกินไปหรือไม่หมกหมุ่นต่อสิ่งที่จะมีจะไปในอนาคต

3. ตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตหรือการกระทำใด ๆ ด้วยความคิด สติปัญญาของตนแต่เขาก็มิใช่คนดื้อรั้นหรือหลงตนเอง เขารับฟังแนวคิดของผู้อื่น รับกฎเกณฑ์ทางสังคมและวัฒนธรรมมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและการเลือกของเขา

4. รู้สึกมีอิสระเสรีที่จะทำกิจอะไร ๆ ที่จะรับบทบาทอะไร ๆ แต่ความเป็นอิสระนี้ต้องคู่ขนานไปกับความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเสมอ

5. มีความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่การไม่คิดทำอะไร ๆ คิดนึกอะไร ๆ

ตามรูปแบบค่านิยมของประเพณี วัฒนธรรมอย่างผูกมัดหรือเป็นทาส

จากการศึกษาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าวแล้ว พอสรุปได้ว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นการนำเทคนิคการบริหารงานที่แปลกใหม่ที่คนส่วนใหญ่ไม่ทำหรือคิดไม่ถึงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีการศึกษา ค้นคว้า คิดค้น ประดิษฐ์ และปรับปรุงพัฒนาใหม่อย่างไม่หยุดนิ่งของผู้บริหารโรงเรียน โดยต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ชอบทำงานที่ท้าทายและริเริ่มงานใหม่อยู่เสมอ
2. มีความคิดกว้างไกลใฝ่รู้
3. ใจกว้างและอดทนต่อภาวะปัญหา
4. วางแผนการทำงานให้ก้าวหน้า
5. มีหลักการและเหตุผลและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
6. มีความสามารถในการสังเคราะห์ (Ability to Synthesize)
7. มีพลังไม่อยู่นิ่ง (Restless Urge)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

สะอาด แสงรัตน์ (2540 : 37) กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของความคิดสร้างสรรค์ ว่า เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน เป็นความคิดแปลก ๆ ที่นำมาใช้งานได้อย่างเหมาะเจาะ ผู้บริหารสามารถสร้างทัศนะคติในเชิงสร้างสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เขาอยากทำงานเต็มที่ โดย
   1.1 เชื่อในความสามารถของเขา
   1.2 เพิ่มความภูมิใจในงานของเขา
   1.3 ท้าทายให้เขาแสดงความสามารถอย่างเต็มที่
   1.4 ให้คำชมเมื่อผลงานนั้นเรียบร้อย
2. ให้การชี้นำที่จะช่วยให้เขาทำงานได้เต็มที่ โดย
   2.1 กำหนดขอบเขตรับผิดชอบให้ชัดเจน
   2.2 ให้อำนาจที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ
   2.3 เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้าพบได้ตลอดเวลา
3. ใช้วินัยและการตำหนิในเชิงติเพื่อก่อ โดย
   3.1 แจ้งความรับผิดชอบที่ชัดเจน และทำให้ข้อผิดพลาดเป็นเรื่องธรรมดาที่ยอมรับได้

3.2 แจ้งข้อเท็จจริงให้ลูกน้องทราบ

3.3 การใช้วินัยบังคับจะต้องเหมาะสมกับการให้กำลังใจ

3.4 การตำหนิวิจารณ์ควรพูดเป็นการส่วนตัว

3.5 กฎ กติกา ต้องใช้อย่างมีหลักเกณฑ์

3.6 ใช้การตำหนิผลงาน ไม่ควรตำหนิตัวบุคคล

3.7 ลำดับขั้นตอนการแก้ไขข้อผิดพลาดให้ลูกน้องทราบ

ประสาท อิศรปรีดา (2541 : 148) ให้ความหมายความคิดริเริ่มว่า หมายถึง ความคิดที่แปลกใหม่ที่ไม่เข้ากับคนส่วนใหญ่ เป็นความคิดที่ผู้อื่นนึกไม่ถึง และคนส่วนใหญ่จะไม่คิดเช่นนั้น และได้สรุป ความคิดสร้างสรรค์ ไว้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1. รูปกระบวนการ (Process) ความคิดสร้างสรรค์ คือ กระบวนการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นผลรวมอันใหม่ หรือกระบวนการเลือกสรรวิธีทั้งหลายแล้วสังเคราะห์เข้าเป็นแนวทางแก้ปัญหาแบบใหม่ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้น

2. รูปผลงาน (Product) ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความคิดที่ก่อให้เกิดความแปลกใหม่ (Novel) และมีคุณค่า (Value)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

มีผู้ศึกษาคุณลักษณะของผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ เช่น ประสาท อิศรปรีดา . (2541 : 143 – 144 ; อ้างอิงมาจาก Dembo. 1991 : 88) ได้สรุปคุณลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงไว้ดังนี้

1. มีพฤติกรรมที่น่าขบขันไม่จริงจัง และมีลักษณะขี้เล่น

2. ชอบทำสิ่งที่ยาก ๆ

3. มีช่วงความสนใจยาวนาน

4. ชอบแสดงความคิดที่ไม่เป็นไปตามครรลองประเพณีที่เคยปฏิบัติมา มักมีจินตนาการและช่างฝัน

5. มีความรู้สึกไว และชอบอิสระมากกว่าคนทั่วไป

6. ไม่ผูกมัดตัวเองอยู่กับความคิดของกลุ่มเพื่อน ๆ

7. บางครั้งมักมีพฤติกรรมแปลก ๆ จนเพื่อน ๆ ตราหน้าว่าเป็นพวกมีความคิดบ้า ๆ บอ ๆ

เวลช์เลอร์ (Weschler. 1961 : 2-3) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. มีความไวในการรับรู้สิ่งรอบตัว (Sensitivity to Surroundings) เป็น

ผู้มีประสาทสัมผัสดี สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ โดยที่คนปกติทั่วไปไม่สนใจ

2. มีความยืดหยุ่นทางการคิด (Mental Flexibility) เป็นผู้มีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญปัญหาจะละทิ้งความคิดเก่า ๆ เพื่อมองประเด็นใหม่ ๆ หรือมองปัญหาในหลายแง่หลายมุมมากกว่าการยึดอยู่กับแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งตามความคิดที่มีอยู่

3. มีอิสระในการตัดสินใจหรือพิจารณาสิ่งต่าง ๆ (Independence of Judgment) เป็นการตัดสินหรือพิจารณาประเด็นปัญหาหรือสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่สนใจว่าสิ่งที่ตนตัดสินนั้นจะแตกต่างจากคนส่วนใหญ่หรือไม่

4. มีใจกว้างและอดทนต่อภาวะปัญหา (Tolerance for Ambiguity) เป็นผู้มีความคิดว่าความเห็นที่ตรงข้าม หรือภาวะปัญหาที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประสบการณ์ที่มีคุณค่า นอกจากนั้นยังเป็นผู้มีความอดทนต่อภาวะที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) แม้ว่าจะเผชิญกับภาวะกดดันต่าง ๆ ในการแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาก็ตาม

5. มีความสามารถเชิงนามธรรม (Ability to Abstract) เป็นผู้มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหา และเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

6. มีความสามารถในการสังเคราะห์ (Ability to Synthesize) เป็นผู้มีทักษะที่จะบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นรูปแบบใหม่ หรือแนวทางแก้ปัญหาใหม่ซึ่งมีคุณค่าหรือเกิดประโยชน์มากขึ้น

7. มีพลังไม่อยู่นิ่ง (Restless Urge) เป็นผู้มีแรงขับหรือแรงจูงใจสูงจะมองปัญหาต่าง ๆ ในลักษณะที่ท้าทายมากกว่าอุปสรรค จะเป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่กับความคิดค้นหรือแสวงหาสิ่งที่ไม่รู้อยู่เสมอ มีพลังเหลือล้นที่จะทำงานหรือแก้ปัญหาที่ยาก ๆ โดยใช้เวลายาวนานจนกระทั่งจะประสบผลสำเร็จ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประสาท อิศรปรีดา (2541 : 164 – 165) ที่ได้สรุปคุณสมบัติของผู้มีความคิดสร้างสรรค์สูง ไว้ดังนี้

1. มีความไวในการรับรู้ต่อสิ่งรอบตัว (Sensitivity)

2. มีความยืดหยุ่นทางการคิด (Mental Flexibility)

3. มีอิสระในการตัดสินใจหรือพิจารณาสิ่งต่าง ๆ (Independence of Judgment)

4. มีใจกว้างและอดทนต่อภาวะปัญหา (Tolerance for Ambiguity)

5. มีความสามารถเชิงนามธรรม (Ability to Abstract) ของทุกคน

6. มีความสามารถในการสังเคราะห์ (Ability to Synthersize)

7. มีพลังและไม่อยู่นิ่ง (Restless Urge)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิชัย เวียงสงค์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในทัศนะของผู้บริหารและครู ปรากฏว่า ผู้บริหารและครูมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านส่วนตัวที่ต้องการมากที่สุด คือ ความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละต่อเวลางานในหน้าที่และเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม หนักแน่น ไม่หูเบา มีความจริงใจกับผู้ร่วมงาน เชื่อมั่นในตนเอง อดทนและขยันขันแข็งในการทำงาน มีประวัติส่วนตัวดี เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพที่ต้องการมากที่สุด คือ มีความรู้ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับเกี่ยวกับการในหน้าที่ มีวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี และปรับปรุงให้โรงเรียนก้าวหน้าทุกด้าน มีความรู้ในการบริหารดี เข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาสงเคราะห์เป็นอย่างดี สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

การวิจัยติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รุ่นที่ 1-14 ซึ่งเข้าอบรมระหว่างปี 2525 ถึง 2526 จำนวน 160 คน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ประเมินความรู้สึกของตนในด้านพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงภายหลังการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นมาก โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำความเข้าใจตนเองและการทำงานของตนเอง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มากขึ้น มีมนุษย์สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ มากขึ้น อันมีผลทำให้บรรยากาศของการทำงานในโรงเรียนเป็นกันเองและมีความคล่องตัวมากขึ้น นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังกล่าวทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจสั่งการมีความละเอียดรอบคอบและถูกต้องมากขึ้น และในส่วนที่เกี่ยวกับความพอใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรม พบว่า พอใจในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

จนทำให้พฤติกรรมเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2529 : บทคัดย่อ)

สุรศักดิ์ ยกถาวร (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยได้สรุปและจัดลำดับความต้องการคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้

1. คุณสมบัติด้านวิชาการ
   - 1.1 ความรู้ความเข้าใจหลักสูตรประถมศึกษา
   - 1.2 ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารโรงเรียน
   - 1.3 ความรู้ระบบโครงสร้างการบริหารการประถมศึกษา
   - 1.4 ความรู้การประเมินผลการปฏิบัติงาน
   - 1.5 ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล
2. ด้านบุคลิกภาพ
   - 2.1 ความขยันหมั่นเพียรในภารกิจที่รับผิดชอบ
   - 2.2 การเป็นคนที่มีเหตุผล
   - 2.3 การเป็นคนเสียสละและจริงใจ
   - 2.4 การรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
   - 2.5 มีความสุขุมเยือกเย็น
3. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
   - 3.1 การปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานด้วยความเที่ยงธรรม
   - 3.2 การมีศรัทธาต่อหน้าที่การงาน
   - 3.3 การมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน
   - 3.4 การทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์
   - 3.5 สามารถทำงานเป็นทีมได้

ลีลา สุวรรณนิมิตร (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาลของรัฐ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาลของรัฐ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติทั่วประเทศ จำนวน 357 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร 7 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านคุณธรรม คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำ คุณลักษณะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะบุคลิกภาพที่พึงประสงค์มากตามลำดับคือ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุดในด้านคุณธรรม ได้แก่ มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

3. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์อันดับแรกคือ ใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขสถานการณ์ได้ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โน้มน้าวและกระตุ้นให้ครูภายในโรงเรียนทำงานร่วมกันจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่ายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ทำงานร่วมกัน รู้จักให้เกียรติและเคารพสิทธิผู้อื่น

Rajabhat Mahasarakham University

วิมาน วรรณคำ (2538 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่า ลักษณะของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 11 ดังนี้

1. ฉลาดและมีไหวพริบ
2. ซื่อสัตย์สุจริต
3. เสียสละ
4. อารมณ์มั่นคง เป็นกันเอง
5. เชื่อมั่นในตนเอง
6. มีลักษณะผู้นำ
7. มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างได้
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. ตรงต่อเวลา
10. กระตือรือร้น
11. กิริยาสุภาพ เรียบร้อย

12. เป็นตัวของตัวเอง

13. สนใจทั้งงานและคน

14. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมงาน

15. มีทักษะในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่

16. มีความสามารถนำสังคมรอบองค์การมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร

แมกนูสัน ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะ ด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งพอจะสรุปคุณลักษณะทั้งสองด้านได้ คือ (สำนักพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6. 2541 : 40 ; อ้างใน Magnuson. 1971 : 78 - 91)

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน มีความสนใจกับบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงานรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญได้แก่ วิจารณญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น คือ

2.1 มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีจินตนาการที่2.สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

2.2 มีความอดทน ทนทานต่อความยากลำบาก ทนงานหนักได้ อดทนต่อปัญหารอบด้าน โดยไม่เสียกำลังใจ

2.3 รู้วิธีทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้กว้างทำให้งานเสร็จได้เร็วและมีคุณภาพ

2.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ และเมื่อจำเป็นต้องชี้แจงเหตุผล ก็สามารถทำได้โดยมีหลักฐานอ้างอิง

2.5 มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มี

ความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไว และสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องและแม่นยำ

2.6 ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงาน ให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น

2.7 เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้วหรือเป็นที่รู้จักของคนส่วนมาก โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่การงาน และมีชื่อเสียงในทางที่ดี

2.8 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์ของที่เก่าให้เป็นของใหม่ที่น่าสนใจ

2.9 มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพ กะทัดรัดเข้าใจง่าย สละสลวย นุ่มนวล

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม ความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด การมีอารมณ์ขันการมีความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถทางกีฬา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครสวรรค์
Rajabhat Maha Sarakham University

4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

5. มีทักษะในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่

6. มีความสามารถนำสังคมรอบองค์การมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร

พิสุทธิ์ แก้งคำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลยใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ชายอาจารย์หญิง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย ตามทัศนะของครูหญิงและครูชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์หญิงมีทัศนะที่พึงประสงค์สูงกว่าอาจารย์ชาย

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี และตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมในการบริหารเป็นที่ยอมรับของครูอาจารย์คล้ายคลึงกัน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

ครูผู้สอนโดยส่วนรวมและรายจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำดังนี้คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนะของครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยรวมขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนะไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนมีขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนะไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนเน้นด้านวิชาการ ส่วน 3 ด้านไม่แตกต่างกันทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก แต่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีทัศนะไม่แตกต่างกัน

วิสิทธิ์ อุตธศรี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสหวิทยาเขตศรีธาตุ สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร ตลอดจนการจัดระบบ การกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย

2. ด้านลักษณะของงานที่ทำงาน พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การจัดบุคลากรเข้าทำงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ได้มีการประชุมชี้แจงกรอบขอบข่ายของแต่ละงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง

3. ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก มีความรู้สึกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยมีความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา

4. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักคุณธรรมในการครองคน และตัวครูเองใช้หลักธรรมในการครองตน

5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ยังเห็นว่าโอกาสในการศึกษาต่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ยังไม่ได้รับเท่าที่ควร การพิจารณาความดีความชอบหรือค่าตอบแทนพิเศษไม่ได้รับความเป็นธรรม และอาชีพครูมีความก้าวหน้าช้ากว่าอาชีพอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ตามความเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านคุณธรรมและจริยธรรมคือ เป็นข้อที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ รักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ข้อสัจจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ชัยรัตน์ เรืองวาณิชยกุล (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่าในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สั่งการ ในการวิชาการงานกิจการนักเรียน ในระดับ "ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับกรรมการ หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ในระดับ "ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" สำหรับตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียน ในระดับ "ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ในระดับ "ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจเอง และพร้อมจะแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง" เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในงานบริหารการศึกษาผลปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ธีรพงศ์ จุ้ยมณี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิรซ์เบิร์ก ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏดังนี้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีต่อปัจจัยจูงใจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ ในส่วนที่มีต่อปัจจัยค้ำจุน มีความแตกต่างกันอย่างมีนับสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

เบนเดอร์ (Bender. 1972 : 3943-A) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ขวัญของครูสูงหรือต่ำ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา

3. อายุและประสบการณ์การสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. กลุ่มครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีขวัญอยู่ในระดับสูงสุด

เบอร์เกรท (Bergeth. 1970 : 6293 – A) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐดาโกต้าเหนือ จำนวน 545 คน ผลการวิจัย สรุปได้ว่า

1. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะมีขวัญในการทำงานสูง

2. ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอนมีอุปกรณ์และพึงพอใจที่ชุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี จะมีขวัญในการทำงานสูง

3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอจะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

4. ขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อแบ่งครูตามอายุ

5. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนต่ำสุด มีความพึงพอใจในการสอนสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนสูง

6. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มเปอร์เซ็นต์สูงมีขวัญสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในอัตราเปอร์เซ็นต์ต่ำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

สต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1974 : 7 – 16) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรจะมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

1.1 มีเชาว์ – ปัญญา มีความคิดอ่านเฉียบแหลมกว่า

1.2 มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการอ่าน ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง

1.3 เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอ หรือรู้แหล่งที่จะไปสอบถามปรึกษาหารือได้

1.4 ชอบกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมสังคมกับกลุ่ม เข้ากับคนได้ทุกชั้นโดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมดี

1.5 มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีฐานะพอเลี้ยงตัวเองให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่มีหนี้สินหรือหยิบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะตำแหน่งในสังคมด้อยลง

ส่วนปริมาณของคุณภาพ คุณสมบัติ และทักษะที่สำคัญของหัวหน้าขึ้นอยู่กับสภาพที่บริหารอยู่

2. บุคลิกลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรจะมีบุคลิกลักษณะเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ทุกระดับ โดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการพูดคุยกับทุกคน ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ และเป็นผู้มีมารยาทสังคมดี

3. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญสามอันดับแรกคือ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนอนุบาล มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาเป็นอย่างดี มีความรู้ความเข้าใจด้านจิตวิทยาพัฒนาการเด็ก

4. คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญคือ สามารถให้คำแนะนำและชี้แจงระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ถูกต้อง รู้ขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี มีความสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

5. คุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว มีความเห็นว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญอันดับแรกคือ ความประพฤติไม่เป็นที่เสื่อมเสีย มีสุขภาพทางกายและทางจิตดี สามารถดำเนินชีวิตครอบครัวอย่างราบรื่น มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่ายและประหยัด

โฮเวลล์ (Howell. 1972 : 7488-A) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ขวัญในการทำงานของครูมักสูงเมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่ด่วนตัดสินใจเสียเอง และพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูงเมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ

1. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 5 ประการ คือ

1.1 ความสามารถ มีความหมายรวมถึง สติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

1.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้กีฬา

1.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

1.4 ฐานะ รวมถึง ฐานะทางสังคมและการเป็นนิยมของคนอื่น

1.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ

แกลโลเวย์ (Galloway. 1975 : 1941-A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐมิสซิสซิปปี้กับขวัญของครู พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในทางบวก พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ยิ่งมีอัตราสูงขวัญของครูยิ่งสูงไปด้วย และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ส่งผลต่อขวัญของครูมากที่สุด แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานไม่ส่งผลต่อขวัญของครู

แทฟฟ์ (Taff. 1998 : 105) ได้ทำการวิจัยความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คนใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำเป็นนิสัยทั้งภายในและภายนอกจิตใจ หรือเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแต่ยังมีปัญหาด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การวางตัวได้อย่างถูกต้องจนเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไป และการสำรวจตนเองพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6. 2541 : บทคัดย่อ, โฮเวลล์ (Howell. 1972 : 7488 – A)

2. ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีความยุติธรรมหนักแน่น มั่นคง และไม่ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย หรือตระหนี่ถี่เหนียวเกินไป (วิชัย

เวียงสงค์. : บทคัดย่อ, สุรศักดิ์ ยกถาวร. 2530 : บทคัดย่อ, ลีลา สุวรรณนิมิตร. 2533 : บทคัดย่อ และ สต๊อกดิลก์ (Stogdill. 1974 : 7 – 16)

3. ด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และการสร้างบรรยายกาศความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2529 : บทคัดย่อ, เบนเดอร์. Bender. 1972 : 3943 – A และ เบอร์เกรท (Bergeth. 1970 : 6293 – A)

4. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การเป็นผู้อยากรู้อยากเห็นยอมรับในวิทยาการใหม่ ๆ และการริเริ่มงานใหม่เสมอ (ลีลา สุวรรณนิมิตร. 2533 : บทคัดย่อ, วิมาน วรรณคำ. 2538 : บทคัดย่อ และ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6. 2541 : บทคัดย่อ)

จากปัญหาดังกล่าว จึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เพื่อจะได้ทราบถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนอุปนิสัยทั้งภายในและภายนอกจิตใจ ถ้าหากผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง มีจริยธรรมและคุณธรรมประจำตัวมีทักษะการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำสู่การพัฒนาเยาวชนอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญของประเทศ ที่จะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ยิ่งสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

จากการศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน จะเห็นว่ามีแนวความคิดที่หลากหลาย แนวคิดจะคล้อยตามกันหรือเหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ ถ้าหากผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีจริยธรรมและคุณธรรม มีทักษะในการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอยู่เสมอ มั่นใจได้เลยว่าผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนที่สมบูรณ์พร้อมทั้งกาย และใจสามารถบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและตามที่คาดหวังไว้