

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ผู้นำหรือผู้บริหาร
- 1.2 พฤติกรรมการบริหาร
- 1.3 พฤติกรรมของผู้บริหาร
- 1.4 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.5 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์
- 1.6 พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.6.1 การวางแผน
 - 1.6.2 การจัดองค์การ
 - 1.6.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน
 - 1.6.4 การสั่งการหรือการอำนวยการ
 - 1.6.5 การบริหารหลักสูตร
 - 1.6.6 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
 - 1.6.7 การวัดและประเมินผลการเรียน
 - 1.6.8 การนิเทศภายในสถานศึกษา

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 งานวิจัยภายในประเทศ
- 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้นำหรือผู้บริหาร

ในปัจจุบันสังคมไทยของเรากำลังต้องการผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีความรู้ความสามารถ และชาญฉลาด รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำ หรือผู้บริหารเท่านั้น ที่จะสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรให้เจริญรุดหน้า การพัฒนาและการปรับปรุงระบบการศึกษา ระบบการบริหารจัดการ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการศึกษาจะช่วยให้เกิดการพัฒนา โดย “คน” ต้องได้รับการพัฒนา ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาและผู้รู้หลายท่าน ได้ให้ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหารไว้หลายแนวทาง เป็นต้นว่า

นพพงษ์ บุญจิตราคุธย์ (2540 : 95) ให้ความหมาย ผู้นำ คือผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูก ต้องการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานเป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า

ศิริราช อ่ำไพภักดิ์ (2541 : 19-23) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดในกลุ่มหลายๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการหรือคำสั่งได้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจ
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่าผู้อื่นในการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันภาวะผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง
3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารทั้งหลายมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นบุคคลอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่การมีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2542 : 5) ได้สรุปว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถจูงใจให้บุคคลในกลุ่มมีความเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตามความต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 197) ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็เป็นได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 89) ได้สรุปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นอิทธิพลในทางบวก คือบุคคลในกลุ่มยอมรับ และยอมปฏิบัติตามความคิดเห็น หรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกัน ผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มเพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นในกลุ่มอาจเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มมากกว่า เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ในกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง

แอนครูว์ ดับเบิลยู ฮาลปิน (Andrew W.Halpin.1996 : 27-28) ให้ความหมายคำว่าผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงาน
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการอำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

ฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 8) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่การทำงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่ม ในการอำนวยความสะดวก และการประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

เชอร์วูด (Sherwood. 1965 : 350) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลเพื่อจะเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามในสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม
2. ผู้นำ คือ จุดหมายปลายทางของกลุ่ม

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม
4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้มีลักษณะเป็นพ่อพระ

จากหลักการที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน การเป็นผู้นำถือว่าเป็นทั้งศาสตร์ทั้งศิลป์ การนำเอาหลักจิตวิทยามาช่วยในการเป็นผู้นำนับว่ามีประโยชน์อย่างมาก เช่น การรู้จักยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานดีหรือการให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจ และที่สำคัญผู้นำจะขาดไม่ได้เลย คือ ความเที่ยงธรรมและรู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม รู้เมื่อไรว่าควรจะใช้พระเดช เมื่อไรควรจะใช้พระคุณ

พฤติกรรมการบริหาร

มีนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร ไว้ดังต่อไปนี้

มงคล ภาณุธรรมานนท์ (2539 : 12) เห็นว่าพฤติกรรมบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการแสดงออก หรือการกระทำของผู้นำในอันที่จะชักจูงบุคคลอื่นๆ และการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

พิพัฒน์ ศรีสุขพันธ์ (2542 : 9) ให้ความหมายคำว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกิริยาตลอดจนท่าทีผู้บริหารแสดงออกให้ผู้ร่วมงานสังเกตเห็นในการบริหารงาน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542 : 91) เห็นว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกิริยาท่าที ที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการทำงานและปฏิบัติต่อสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ผลงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมบริหารงาน คือ การแสดงออกของผู้บริหารของหน่วยงานในการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานโดยใช้ภาวะผู้นำที่ดี ความรู้ความสามารถการบริหารงาน เพื่อให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

พฤติกรรมของผู้บริหาร

ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านและขอยกมาพอสังเขปดังนี้

แอนครูว์ คับเบิลยู ฮาลปิน (อ้างในถึงพิพัฒนาชัย ปีทมเวณ. 2541 : 24)

กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหารว่ามี 4 มิติ คือ

1. **ห่างเหิน (Aloofness)** เป็นพฤติกรรมที่ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหาร กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้ร่วมงาน จะเป็นแบบทางการ หรือโดยหน้าที่การงาน เท่านั้น ลักษณะการบริหารจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ระบบบริหารงานจะยึดถือกฎระเบียบมากกว่าความต้องการ และความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล ซึ่งในการบริหารงาน ผู้บริหารงานพยายามไม่สนิทสนมกับผู้ร่วมงานมากนัก
 2. **มุ่งผลงาน (Production emphasis)** พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดง การสอดส่องดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใกล้ชิดจะพยายามให้คำแนะนำและตรวจตรา ผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกิดเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตาม เป้าหมาย ขณะเดียวกันก็พยายามกระตุ้นให้ทุกคนทำงานหนักมากขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ของ องค์การ
 3. **เป็นแบบอย่าง (Thrust)** เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถแต่ไม่เป็นการควบคุม โดยใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสได้แสดงความสามารถสูง การควบคุมผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตน ให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่าง que อื่นจะยึดถือให้ปฏิบัติได้
 4. **กรุณาปรานี (Consideration)** เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ ความเมตตา กรุณา ช่วยเหลือ ในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
- ภิญโญ สาร** (อ้างในถึงพิพัฒน์ ศรีสุขพัฒน์. 2542 : 15-16) ได้ให้ ทักษะในกรณีของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของเกตเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) คือ บุคคลทุกกลุ่มที่ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์ด้วย ต่างก็มีความต้องการที่จะเห็นผู้บริหาร ประพฤติ ปฏิบัติ อย่างนั้นอย่างนี้ด้วยกันทั้งนั้น โดยเกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) ลงความเห็นว่ พฤติกรรมของผู้บริหารอาจเรียกได้ว่ เป็นผลรวมของความเกี่ยวข้องกันของ ตัวการ 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมและประเพณี ความปรารถนาของสังคมที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่
2. ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ บทบาทหน้าที่ที่สถาบันและผู้เกี่ยวข้องกำหนดให้ผู้บริหารปฏิบัติ และความคิของผู้บริหารเองที่คาดคะเนว่าผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับคนต้องการให้คนปฏิบัติอะไร อย่างไร
3. ตัวบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะคนของบุคคล

ตัวการทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมาข้างต้น มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของผู้บริหารในระบบสังคมทุกชนิด ในการบริหารงานและการวางตนของผู้บริหารโดยปกติพอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกมา 3 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ โดยพึงถือว่า การปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของสถาบัน และต้องตรงตามบทบาทและหน้าที่ของสถาบันหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง กำหนดไว้ให้ทำ โดยตำแหน่งและความนึกคิดที่ผู้บริหารคาดคะเนด้วยตนเองว่า ผู้อื่นที่ตนเองเกี่ยวข้องด้วยโดยตำแหน่ง คิดหรือต้องการให้คนทำอะไร อย่างไร ทั้งภายในขอบเขตของวัฒนธรรมประเพณี และความปรารถนาของสังคมตามความนึกคิดของผู้บริหาร
2. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคลและความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่า ความต้องการและความจำเป็นของสถาบัน ไม่สำคัญเท่า
3. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงทั้งสองอย่างดังกล่าวมาแล้ว คือ ทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็นของสถาบันภายในขอบเขตของวัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคม และความต้องการ หรือความจำเป็นส่วนบุคคลโดยถือว่ากระทำใดๆ ต้องผสมกลมกลืนให้เหมาะสม และเกิดประโยชน์แก่ทั้งสถาบันและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กันไป

สรุปพฤติกรรมผู้บริหาร หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกมาให้ปรากฏทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนสามารถที่จะประสานให้ผู้ร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทางพฤติกรรมที่แสดงออกทางด้านความคิดริเริ่มการปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ การเป็นนักพูดที่เก่ง การประสานงาน การเข้ากับสังคมได้ดี การรู้จักเปลี่ยนแปลงการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้ผู้อื่น

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา คือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งมีการจำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน ตามโครงสร้างของการจัดองค์กร ตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละบุคคล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่และตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการ เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุจุดหมาย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 192) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ที่จะสามารถส่งเสริมงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

1. จัดทำแผนการทำงาน
2. กำหนดงานให้เหมาะสมกับความสามารถ
3. จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจและตั้งใจทำงาน ได้ทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ด้วยการมีระบบการประสานงานและการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์
5. ชูใจให้ผู้ปฏิบัติงานกระตือรือร้นทำงานให้แก่องค์กร ด้วยการใช้เครื่องล่อ
6. ติดตาม กำกับ และควบคุมปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้ทั่วถึง
7. ให้ความช่วยเหลือ แก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540 : 1-35) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ซึ่งกล่าวถึง แนวทางการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 12 ประการดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน
3. มุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและเป็นผู้สร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ฮัสเคลล์ (Husskell. 1963 : 24-26) กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารมีหลายประการด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้ร่วมงานตั้งใจและสนใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน
2. ให้ผู้ร่วมงานริเริ่มและกระตือรือร้นต่องาน
3. ให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสะดวกและรวดเร็ว
4. ให้การร้องทุกข์ได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม

สมอลล์ (Small. 1974 : 21-22) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาทั่ว ๆ ไปไว้ 10 ประการ โดยพิจารณาจากหลักการของการพัฒนาที่ว่า การพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์

1. ผู้ริเริ่ม หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ
2. ผู้กระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นเสริมให้ครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา
3. ผู้ดูแลสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล สั่งการให้ครู - อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป
4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป
5. ผู้เชื่อมโยง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ให้สถานศึกษาดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

6. ผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ประสานให้งานต่าง ๆ ของสถานศึกษาคำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย

7. ผู้ชักจูงหรือผู้ยั่วยุ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชักจูงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและในขณะเดียวกัน ผู้บริหารในสถานศึกษาก็เป็นผู้ชักจูง ยั่วยุการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

8. ผู้แก้ต่าง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปกป้องครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาที่คนรับผิดชอบให้ได้รับความเป็นธรรม

9. ผู้รับฟัง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

10. ผู้วางเฉย หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องทำตนเป็นกลางและวางเฉยในบางครั้งเมื่อเห็นว่าการกระทำตัวเป็นคนกลางหรือวางเฉยก่อให้เกิดผลดีมากกว่าหรือผลเสีย

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมด จึงสรุปความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนได้ 2 ลักษณะ คือ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การบริหารเป็นศาสตร์ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ โดยการศึกษาหรือผู้ฝึกฝนตนเอง ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารที่ดี ต้องเรียนรู้ตามหลักวิชาการหรือ ทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ และการบริหารเป็นเรื่องของศิลปะ หมายถึง การบริหารต้องอาศัยทักษะ ความสามารถในการจัดการเพื่อให้เกิดการผสมกลมกลืนกับการใช้ปฏิภาณ ไหวพริบ ประสพการณ์ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ต้องสามารถปฏิบัติให้ได้ทั้งผลงานและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารในยุคปัจจุบันปรัชญาของการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญาไปสู่ในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบหรือเผชิญกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาทาการบริหารจึงถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด (There is none one best way) แต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้บริหารควรจะใช้การบริหารแบบใด ดังนั้นการบริหารในยุคนี้จึงมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่า ทุก ๆ ส่วนจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางครั้งต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารที่ดี จึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 : 18)

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้บริหาร ผู้วางแผน ผู้กำหนดนโยบาย ผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก ผู้คอยควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม เป็นบุคคลตัวอย่างที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดี ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ ผู้มีอุดมคติ ในฐานะบิดาและ ผู้รับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการควบคุม กำกับดูแลให้งานดำเนินไปโดยบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ต้องสนใจศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของตน เพื่อให้มีสมรรถภาพในการบริหารและสามารถใช้ศิลปะในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี งานของผู้บริหารหรือกิจกรรมการบริหารนั้นอยู่ระหว่างกลางงานและครูที่เป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ด้านหนึ่ง และเป้าหมายผลสำเร็จขององค์กรที่อยู่อีกด้านหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการวางแผน กำหนดเป้าหมาย จัดองค์การ จัดงานพร้อมกับการจัดคนเข้าทำงานสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามที่ต้องการและกำกับให้ประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมาย และสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์

เมื่อเราตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลและส่งผลต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่ดีที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพได้ มีนักการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้อธิบายความหมายของลักษณะและจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ไว้มากหลายลักษณะดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 39-40) ได้ให้ความเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ
 - 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพ
 - 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
 - 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ
 - 2.1 บุคลิกภาพทางกาย
 - 2.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์
 - 2.3 บุคลิกภาพทางสังคม

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

- 3.1 ความมีสติปัญญา ฉลาดมีปฏิภาณไหวพริบ
- 3.2 ความรับผิดชอบค่อหน้าที่การงาน
- 3.3 ความสามารถในการจูงใจ
- 3.4 ความสามารถในการคัดสรรใจ
- 3.5 ความสามารถในการประสานงานทั้งคนและงาน

อัจฉรา ณ ลำพูน (2536 : 14) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. ภูมิรู้ ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียน จะต้องมีความรู้กว้างขวาง โดยที่สามารถพบปะพูดคุยเรื่องต่าง ๆ ได้ทุกเรื่อง เช่น เรื่องการศึกษา เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและที่สำคัญต้องรู้จักหลักการบริหาร
2. ภูมิธรรม ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีคุณธรรม มีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักการละอายต่อการกระทำบาป
3. ภูมิฐาน ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบุคลิกดี สง่าผ่าเผย พุดจาคล่องแคล่ว ไม่เคอะเขิน แต่งกายดี รอบรู้มารยาททางสังคม เข้ากับคนได้ทุกระดับ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภ (2542 : 91) ได้กล่าวถึงผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. เป็นบุคคลที่ปรับตัวดีกว่าบุคคลอื่นโดยทั่วไป เพราะผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดีย่อมเป็นผู้มีความสุข สุขภาพจิตดี และเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. เป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ สามารถพุดจาชักจูงใจสมาชิกปฏิบัติตามโดยง่าย
3. เป็นบุคคลที่แสดงตัว คือ ไม่เก็บตัวหรือขี้อายในการออกสังคม ทั้งนี้เพราะผู้บริหารหรือผู้นำทั้งหลายจำเป็นต้องติดต่oprสานงานกับบุคคลทั่วไปอยู่ตลอดเวลา
4. เป็นคนรักความก้าวหน้า คือ มีความมั่นใจเพียรเพิ่มพูนประสบการณ์หรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
5. เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี สามารถคัดสรรใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ตลอดจนการสร้างสามัคคีในหมู่คณะ ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยใจหรือเสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 39) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ว่า เป็นความคาดหวัง เป็นความต้องการของคณะครูบุคลากรในโรงเรียนหรือในสถานศึกษาทุกคนเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะมีบทบาท หน้าที่ ภารกิจและมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่ดีที่พึงประสงค์ควบคู่กันไป จึงจะสามารถบริหารงาน ด้านการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งแสดงออกถึงคุณลักษณะที่ดีในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรมีและพึงปฏิบัติ คือ

1. คุณลักษณะทางด้านทางวิชาการ นับเป็นคุณลักษณะสำคัญ จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการเทคนิค ความเชี่ยวชาญ ทางด้านการบริหารงานหลักสูตร การสอน การวัดผลและประเมินผลรู้และเข้าใจ กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติเป็นผู้นำครู ทางด้านวิชาการและเป็นวิทยากรให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่คนอื่น ๆ ได้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวได้แก่

1.1 มีความรู้ทันสมัย ความคิดก้าวหน้า ทันเหตุการณ์ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและพัฒนาวิทยฐานะอยู่เสมอ

1.2 มีความรู้ความเข้าใจงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน จัดหลักสูตรและการนิเทศ การวัดและการประเมินผลการศึกษา

1.3 รู้และเข้าใจในระเบียบกฎหมาย ระเบียบแนวปฏิบัติทางราชการของหน่วยงาน สามารถอธิบายและชี้แจงทำความเข้าใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

1.4 มีความรู้ด้านจิตวิทยาและวิชาพฤติกรรมศาสตร์ การสร้างขวัญและแรงจูงใจและสามารถเลือกใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมคุ้มค่า

1.5 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีทางการศึกษาและวิทยาการ และสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม

1.6 ความเข้าใจแผนงานและสามารถวิเคราะห์ แผนงานนโยบายทางการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของข้อมูล

1.7 เข้าร่วมประชุมทางวิชาการ อบรมสัมมนา หรือเป็นวิทยากรบรรยายในการอบรมหรือเผยแพร่ความรู้แก่ครูหรือต่อชุมชนได้ดี

1.8 เข้าใจกระบวนการเรียนการสอน สามารถนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครูสอนได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

1.9 รู้และเข้าใจในโครงสร้างการบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการการเงินและพัสดุ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัย ประจำตัวที่น่าเลื่อมใส นำเคารพศรัทธา คุณลักษณะ (Good Personality) ซึ่ง พฤติกรรมและคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ดี ได้แก่

2.1 กล้าคิด กล้าแสดงออกในทางสร้างสรรค์คือที่ประชุมครูหรือคนอื่น ๆ และได้รับการยอมรับ

2.2 มีความสุขุมรอบคอบ กล้าตัดสินใจ ยอมรับผิดแทนผู้ใต้บังคับบัญชา เยือกเย็นรับฟังเหตุผลก่อนพิจารณาตัดสินใจสั่งการ

2.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถจรรยาละเอียดและจดจำผู้คนที่ทักทายได้ถูกต้อง มีปฏิภาณไหวพริบ คิดกว้าง คิดไกล รู้ลึกและรู้จริง

2.4 อ่อนน้อม ถ่อมตน ยิ้มง่าย ใจกว้าง มีอารมณ์ขัน พุดจาสุภาพ นุ่มนวลคุยสนุกเป็นผู้ฟังที่ดี และให้เกียรติกับผู้สนทนา

2.5 แต่งกายดี ภูมิฐานและสง่างาม ถูกระเบียบเหมาะสมกับกาลเทศะ เข้าใจมารยาททางสังคม

2.6 เป็นผู้ที่มีความหนักแน่น รับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ตัดสินปัญหาโดยไม่มีอคติหรือความลำเอียง

2.7 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมเป็นที่น่าเลื่อมใส เช่น การแต่งกาย การพูด การวางตัวและดำรงตนตามฐานะ

2.8 นิสัยร่าเริง แจ่มใสเป็นมิตร มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีสติมั่นคง และที่สำคัญคือการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2.9 สามารถพูดหรือสื่อสารได้หลายภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ จีน หรือ ญี่ปุ่น

2.10 เป็นนักคิด นักวางแผน ชอบและรักการอ่านหนังสือ สามารถคาดเดาเหตุการณ์และทำงานอย่างมีกลยุทธ์

2.11 เป็นนักประชาสัมพันธ์ สามารถสื่อความหมาย ใช้ถ้อยคำหรือ

ภาษาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเรื่องราวและสถานการณ์

2.12 มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการทำงาน ชอบคิดและ
ทำสิ่งใหม่ที่ดีอยู่เสมอ

2.13 มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง สมส่วน ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ

2.14 ริเริ่ม สร้างสรรค์ อดทน หนักเอาเบาผู้ รู้สิ่งใดควรไม่ควร

2.15 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เลือกใช้และมอบหมายงานแก่ผู้ได้
บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและเป็นการให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
ทุกคน

2.16 ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบข้อบังคับ มากกว่าการปฏิบัติตามความ
เคยชินหรือประเพณีที่เคยทำ

2.17 ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน ติดตามกำกับ ตรวจสอบการ
ทำงานของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอและต่อเนื่อง

2.18 ใส่ใจกับความรู้สึกความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา คอยรับฟัง
ปัญหาและให้คำแนะนำ หาทางช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังและเต็มความสามารถ

2.19 สามารถเป็นประธานและดำเนินการประชุมครู ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งควบคุมการประชุมที่มีข้อขัดแย้งด้วยดี

2.20 ให้คำแนะนำ กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว
ของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา

2.21 เข้าใจสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน สามารถดำรงตน
และฐานะทางครอบครัว รู้จักการดำเนินแนวทางชีวิตที่ถูกต้องตามคุณธรรมของศาสนา

2.22 มีวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพของอนาคตของหน่วยงานได้อย่าง
ชัดเจนเห็นแนวทางการพัฒนาบนพื้นฐานความเป็นจริง

2.23 สามารถแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งระหว่างคนในหน่วยงานหรือ
คนนอกหน่วยงาน ยุติข้อพิพาทได้ทั้งคนและน้ำใจ

2.24 สามารถเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือตัวแทนที่ดีของหน่วยงาน
มีทั้งภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน

2.25 มีเวลาให้กับหน่วยงาน ไม่ออกนอกโรงเรียนหรือใช้เวลาราชการ
ไปทำประโยชน์ส่วนตัว เข้าร่วมกิจกรรมหรืองานของชุมชนอยู่เสมอ

2.26 จัดลำดับความสำคัญของงานหรือภารกิจในหน่วยงานได้ถูกต้อง

และเหมาะสมอีกทั้งปฏิบัติงานตามแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีและพึงปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งหรือลักษณะในตัวของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

3.1 รักใคร่ ห่วงใยผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพและส่งเสริมการมีรายได้ของครอบครัวผู้ได้บังคับบัญชา

3.2 ไม่ชักชวนผู้ได้บังคับบัญชาไปในทางที่เสื่อมเสียหรือมั่วเมา
อบายมุข

3.3 มีฐานะทางการเงินและเศรษฐกิจของครอบครัวดี ไม่มีหนี้สิน
สิ้นพันตัว หรือเบียดบังเงินของโรงเรียนจนสร้างภาระให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

3.4 ไม่สูบบุหรี่ หรือลุ่มหลงอบายมุข ตลอดจนมีพฤติกรรมทางด้าน
ชั่วสาวกับผู้ได้บังคับบัญชา

3.5 เป็นนักประชาธิปไตยเข้าใจยอมรับบทบาทของผู้อื่น เคารพ
ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ เสมอ

3.6 มอบความไว้วางใจ มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ร่วมงาน แบบ
กระจายอำนาจอย่างแท้จริง

3.7 บริหารโรงเรียนโดยให้ครูทุกคนหรือบุคลากรในโรงเรียนมีส่วน
ร่วมในการคิดการตัดสินใจให้มากที่สุด

3.8 มีการประเมินผลการทำงาน โดยตนเองและโดยผู้ร่วมงานเพื่อ
ปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ

3.9 มีอารมณ์มั่นคง ไม่เป็นคนอารมณ์ฉุนเฉียวโมโหง่ายและมีจิตใจ
อาฆาตผูกพยาบาท

3.10 แนะนำสิ่งที่ดีงาม ไม่ตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น
และยกย่องชื่นชมในความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นเสมอ

3.11 ดำรงตนและประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
ยึดมั่นในหลักธรรมคำสอนของศาสนา รักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

รุจิร ภู่อาระ (2545 : 43-44) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้
ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหาร และจัดการการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. เป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตยและมีการทำงานเป็นทีม

3. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไป ในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของ สถานศึกษา

4. เป็นผู้วิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและสร้าง ความมุ่งหวังในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางการ พัฒนาการศึกษ

บาสเซท (Basset. 1966 :196) ได้ยืนยันความคิดที่ว่า ความล้มเหลวใน การบริหารของผู้บริหารนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะว่า เขาเป็นคนเฉื่อยชา ขาดพลังผลักดันใน การทำงาน แต่ความล้มเหลวนั้น เกิดจากการไม่มีรูปแบบแนวทางในการบริหารงานที่ดีต่าง หาก บาสเซท (Basset) เน้นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาและใช้ลักษณะแนวทางดังที่เขา เสนอต่อไปนี้ ถ้าหากว่าผู้บริหารคนนั้นยังต้องการที่จะทำงานด้านนี้อีกต่อไป คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์กับองค์การเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงอยู่เสมอ
2. พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน
3. ปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ ไม่ควรปล่อยไปโดยไม่มี การแก้ไข
4. จัดลำดับการจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน
5. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานขึ้นภายในหน่วยงาน
6. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
7. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ในยามจำเป็น
8. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน
9. แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ
10. มีการแลกเปลี่ยนความคิดต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
11. สังเคราะห์รูปแบบการบริหารงาน ทักษะการทำงานต่าง ๆ โดยนำมา ประสมประสานกันอย่างเหมาะสมและลงตัว

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจ เกิดความเชื่อมั่นและมีความศรัทธา คุณลักษณะของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ ก็คืออย่างสร้างสรรค์ มีการประสานงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือกับบุคคลอื่น ๆ และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวางแผน (Planning)

เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และกำหนดว่าควรทำอะไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนเป็นหน้าที่ในการบริหาร (Management function) ในการตัดสินใจอย่างมีระบบเกี่ยวกับเป้าหมาย (Goals) และกิจกรรม (Activities) ซึ่งบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์การจะกระทำกันในอนาคต การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ตลอดจนการพัฒนาแผนตามสายงานการบังคับบัญชาเพื่อประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างกิจกรรมการวางแผนเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็น และต้องปฏิบัติให้เสร็จสิ้นก่อนจะมีการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ เพราะองค์การจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินการต่างๆ จำเป็นต้องมีการเลือกวิธีการและสิ่งที่จะกระทำในการดำเนินการในอนาคตไว้ก่อนล่วงหน้าด้วยความรอบคอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 3) ให้ความหมายของการวางแผนว่า กระบวนการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจแบ่งสรรทรัพยากรในปัจจุบันเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ในอนาคต ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนนี้มักจะมีการยึดถือปฏิบัติเป็นส่วนมากในองค์การขนาดใหญ่ทั้งหลาย แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนมากแล้วมักจะไม่ได้ถึงคุณค่าข้อดีของกระบวนการวางแผนที่จะเป็นประโยชน์อย่างมากมาย ทั้งนี้โดยไม่จำกัดว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก และแม้แต่การนำเอาการวางแผนมาปรับใช้กับชีวิตส่วนตัวของแต่ละคนด้วย

สุธี สุทธิสมบุญ ณ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2537 : 13) ให้ความหมายหลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนเป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมีเหตุผล
2. การวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่ และพยายามหาวิธีการเพื่อแก้ไข
ปัญหา
3. การวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใด ๆ ภายใน
เวลาที่กำหนด
4. การวางแผนเป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอนในการ
ปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย
5. การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่ เป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

สุพาดา สิริภูตดา (2543 : 17) ได้สรุปความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และกำหนดว่าควรทำอะไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)
3. การพัฒนาแผนตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of plans)

ศุวกิจ ศรีปัดดา (2533 : 98) กล่าวว่า การวางแผน เป็นการใช้ความรู้ความสามารถพิจารณา และการวินิจฉัยเหตุการณ์วิเคราะห์เหตุการณ์และสถานการณ์ในอนาคตแล้วคิดกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องสมเหตุผล ในอันที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไป ด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และประหยัด

สรุปได้ว่าการวางแผน หมายถึง การเตรียมการหรือการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าในการกระทำกิจกรรมใดๆ ว่า จะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร ที่ไหน ใครเป็นคนทำ เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการวางแผน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน

ไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบ
2. เพื่อช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้ โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่ทำไป
3. เป็นเครื่องมือในการสื่อความหมายให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กรและให้ฝ่ายต่างๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ
4. สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน โดยสามารถตรวจสอบดูได้จากผลของการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อจะได้มีการปรับแก้แผนและเป้าหมายระยะยาวได้ถูกต้อง
5. การวางแผนช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาหรือยกระดับงานให้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนคติให้กว้างไกลและสามารถคิดได้อย่างคล่องแคล่วรับตัวได้ดีขึ้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 8-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
2. การวางแผนเป็นแนวทางที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติงานตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้ วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
3. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกร่วมในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับรู้
4. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้
5. การวางแผนช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรัดกุมและถูกต้อง
6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ล่วงหน้าและเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงาน เป็นเครื่องหมายที่ใช้บอกทิศทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุมติดตาม ประเมินผลที่เป็นระบบ ลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน สามารถช่วยให้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ประโยชน์ของการวางแผน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การปฏิบัติงานทุกอย่างถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จด้วยดี จะต้องมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี ครอบคลุม มีความเป็นไปได้ในด้านทรัพยากรและการยอมรับของผู้ปฏิบัติและผู้รับผลจากแผนงาน ทั้งจะต้องประกอบขึ้นด้วยข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้ ฉะนั้นการจัดทำแผนจึงมีประโยชน์ต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ดังนี้

1. เป็นการคิดเตรียมการแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานมีจุดหมายในอนาคต เป็นการก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งช่วยให้งานพัฒนาอยู่เสมอ

2. การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนระยะเวลา สถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ค่อนข้างเด่นชัด นอกจากจะสะดวกในการดำเนินการอย่างมากแล้วยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบและประเมินผลได้อีกด้วย

3. ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในเรื่องแผนงานของหน่วยงานสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ถ้ามีแผนงานอยู่แล้วก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาที่

4. สามารถใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร สามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

5. ทำให้ทราบข้อมูลความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบันและการประมาณการในอนาคต มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารและการจัดการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ทำให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือ ทั้งในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องไม่เกิดการซ้ำซ้อนเป็นการประหยัดและย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต
2. ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ
3. การทำให้งานมีความเป็นไปได้
4. ก่อให้เกิดการประหยัด ทั้งทรัพยากรบุคคล วัสดุ และเวลา
5. ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร
6. ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและการบริหาร
7. มีขวัญกำลังใจและความรับผิดชอบสูง

เฉลิม มุ่งปั้นกลาง (2542 : 11) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เป็นการทำงานที่มีทิศทาง มีจุดมุ่งหมาย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
2. สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด
3. ทำให้เกิดการประสานงานภายในองค์กร การดำเนินงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อน เป็นการย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จเร็วขึ้น
4. ช่วยให้การตรวจสอบและประเมินเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ
5. ช่วยให้การขยายและปรับปรุงองค์การดำเนินงานไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การวางแผนทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ทำให้มีการกระจายอำนาจตามระดับความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน โดยไม่รวมอยู่ที่ส่วนกลางหรือระดับสูงเท่านั้น เพราะกระบวนการในการวางแผนนั้น จะประกอบไปด้วยการตัดสินใจทุกขั้นตอน ทำให้มีการคล่องตัวมีอิสระในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น หากหน่วยงานทุกระดับมีการวางแผนและสามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือก็จะทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นกระบวนการที่จัดระบบการบริหารงานร่วมกันของบุคคลเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีนักการศึกษา นักบริหารหลายๆท่านได้ให้ความหมาย

ไว้ดังต่อไปนี้

ตีวีรธรรม เตรีรัตน์ (2541 : 1) ได้ให้ความหมายคำว่า การจัดองค์การ คือ หน่วยงานทางสังคมที่มีการประสานงานกัน ประกอบด้วยบุคคลสองคนขึ้นไปซึ่งทำหน้าที่ ที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกันโดยถือเกณฑ์บรรทัดฐานร่วมกัน องค์การ อาจจะเป็นโรงเรียน โรงพยาบาล วัด หน่วยงานราชการ ร้านค้าปลีก ฯลฯ บุคคลซึ่งดูแลกิจกรรมของบุคคลอื่น และมีความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ คือ ผู้จัดการ หรือบางครั้งเรียกว่า ผู้บริหารในองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร

สุพาดา ธีรอุตคา (2543 : 65) ได้ให้ความหมายคำว่า การจัดองค์การ คือ กระบวนการจัดบุคคลและทรัพยากรเพื่อทำงาน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีหน้าที่ในการบริหาร คือ การกำหนดฝ่ายต่างๆ ที่จะทำงานร่วมมือกัน คือ การจัดองค์การ(Organizing) ซึ่งประกอบด้วย

1. การระบุถึงการแบ่งงานกันทำ (Division of labor)
2. การประสานงาน (Coordination)

สุวกิจ ศรีปัดดา (2533 : 16) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์การ คือ ชั้นจัดรูปงานอย่างมีความหมายเพื่อที่จะให้งานเดินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้จำเป็นต้องจัดกิจกรรมทั้งหลายในบรรดาที่มีอยู่ในงานนั้นเข้าเป็นหมวดหมู่ตามหลักการบางอย่างแล้วกำหนดแต่ละชั้นให้เข้าหมวดหมู่เป็นการจัดรูปงานทั้งสิ้น การจัดรูปงานเป็นการกำหนดความสัมพันธ์แห่งอำนาจการบริหารระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานในหน่วยงานนั้นๆ ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพสูง

สรุปได้ว่า การจัดองค์การหรือการจัดหน่วยงานเป็นการกำหนดโครงสร้างของรูปงานและกิจกรรมที่จะต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้เพื่อให้ผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินงานตามรูปงานและกลุ่มกิจกรรมต่างๆ การจัดองค์การหรือหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการควบคุมงาน สายการบังคับบัญชา และการจัดแบ่งงาน

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การ

1. เพื่อแบ่งงานกันทำโดยแยกออกเป็นแต่ละงานแต่ละแผนกหรือหน่วยงานตามความเหมาะสม

2. เพื่อมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่ทุกคนทำตามความรู้ ความถนัด
ของตนเอง

3. เพื่อประสานงานต่างๆ ให้ดำเนิน ไปอย่างสอดคล้องทั้งองค์การ ตั้งแต่เริ่มต้น
จนงานเสร็จเพื่อจัดงานออกเป็นกลุ่ม ๆ แต่ละกลุ่มจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วย

4. งานหรือแผนงาน โดยถือเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

5. เพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการตลอดทั้งองค์การเพื่อ
จัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ความสำคัญขององค์การ

1. แสดงให้เห็นถึงกระแสไหลของงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน
3. เป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายามจากขั้นตอนการวางแผน
ไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม
4. จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ
5. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน และขจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่การงาน

หลักการจัดองค์การ

การจัดองค์การเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรคำนึงถึงสิ่ง
สำคัญ 6 ประการต่อไปนี้

1. องค์การต้องมีนโยบายชัดเจน และให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทุกคนเข้าใจ
อย่างชัดเจน
2. องค์การต้องมีศูนย์กลางอำนาจการ หมายความว่า ในการบริหารงานของ
องค์การหนึ่ง จะต้องมิบุคคลซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการอำนาจการงานขององค์การ
ทั้งหมดนั่นคือ ต้องมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นศูนย์กลางอำนาจการและตัดสินใจแทนองค์การ
3. องค์การต้องมีการระบุหน้าที่การงานอย่างชัดเจน หมายความว่า จะต้อง
การแบ่งงานกันทำ ปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งมีการ
ระบุไว้ได้ว่า ตำแหน่งใดมีอำนาจหน้าที่อย่างไร จะต้องมีการแบ่งปันทรัพยากรการบริหาร
ให้เหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงาน
4. องค์การจะต้องมีระบบการทำงานที่เหมาะสม หมายความว่า จะต้องมิ
การกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน และแนวปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มี
ระเบียบแบบแผน สะดวก รวดเร็ว สามารถตรวจสอบ ควบคุมได้อย่างรัดกุม กับทั้งให้

ผู้ทำงานแต่ละคน สามารถให้บริการได้อย่างสะดวกและคล่องตัวพอสมควร ไม่ยุ่งเหยิงหรือ ก้าวก้ำกัยกัน

5. องค์กรต้องมีการอำนวยความสะดวกที่ดี หมายความว่า ต้องมีระบบการติดต่อ สื่อสาร มีหลักเกณฑ์ มีระเบียบให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งงานได้โดยสะดวก และผู้ปฏิบัติงาน ก็สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันเหตุการณ์

6. องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อภาวะอันแปรผันได้ กล่าวคือ องค์กร ต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ ปรับตัวเข้ากับการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร

แนวปฏิบัติในการจัดองค์การ

แนวปฏิบัติในการจัดองค์การ ผู้บริหารจะต้องสามารถจัดองค์การให้หน่วยงานที่ คนรับผิดชอบอยู่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และเป็นผลดีต่อ องค์กร เพื่อสนองวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร การจัดองค์การจะต้องอาศัยหลักการ และแนวปฏิบัติที่จำเป็น ดังนี้

1. การกำหนดสัดส่วนของงานและการแบ่งงาน กิจกรรมนี้เป็นงานขั้นต้นที่ ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างรอบคอบ มององค์กรให้ทะลุปรุโปร่งโดยทราบขอบเขตของหน่วยงาน ว่ามีความกว้างขวางลึกซึ้งเพียงใด แล้วจึงกำหนดหน่วยงานและแบ่งงานตามวิธีการต่อไปนี้

1.1 ระบุชนิดของงาน ในทางปฏิบัติจะต้องพิจารณาว่า องค์กรของคุณ มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ การที่จะทราบว่า มีงานอะไรบ้างนั้น ให้ดูจากวัตถุประสงค์ของ องค์กร กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดงานให้แก่องค์กร งานที่สนอง โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ถือว่าเป็นงานหลัก ส่วนงานอื่น ๆ ถือว่าเป็นงานเสริมหรืองานช่วย ในขั้นนี้จะต้องระบุให้ชัดเจนว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ

1.2 จัดหมวดหมู่ของงานหรือจัดแผนงาน เมื่อทราบว่า มีงานอะไรบ้าง ที่จะต้องทำแล้ว ก็จัดรวมงานที่มีลักษณะเดียวกันเข้าเป็นแผนกเดียวกัน เมื่อจัดหมวดหมู่ได้ แล้ว จึงกำหนดแผนกงานหรือฝ่ายงานตามความเหมาะสมต่อไป

1.3 จัดความสัมพันธ์ของหมวดหมู่หรือแผนกงานหมายถึง การพิจารณา ว่าแผนกใดมีความเกี่ยวข้องกับแผนกใด อย่างไร มีกิจกรรมอะไรก่อนหลัง มีส่วนที่เกี่ยวข้อง กันในลักษณะใด ต้องจัดระบบความสัมพันธ์ให้เหมาะสม สะดวกแก่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย

1.4 จัดให้บุคคลเข้าปฏิบัติงานตามชนิดและหมวดหมู่ของงานนั้น ๆ ขั้นนี้

เป็นการกำหนดคนเข้าสู่งานตามที่ได้กำหนดหมวดหมู่ไว้ เพื่อให้บุคคลได้ทำงานตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตาม ต้องให้บุคคลทำงานเพื่อสนองนโยบายขององค์การ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ

การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์การ

การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์การ คือ การกำหนดว่าใครเป็นหัวหน้าใคร เป็นลูกน้อง ซึ่งมีสายงานที่ติดต่อสัมพันธ์กันอย่างไร มีการควบคุมกันอย่างไร สิ่งที่เป็นความสัมพันธ์ภายในองค์การที่องค์การต้องการคือ ต้องกำหนดไว้ชัดเจนได้แก่

1. สายการบังคับบัญชา เป็นสิ่งที่แสดงให้ทราบถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีลำดับชั้น สายตรงสายเสริมอย่างไร สายการบังคับบัญชาจะแสดงให้ทราบว่า ใครเป็นผู้บริหาร ตำแหน่งใดมีอำนาจมาก ตำแหน่งใดมีอำนาจน้อย ใครสามารถสั่งใครได้ และใครอยู่ในความดูแลของใคร สายการบังคับบัญชาจะช่วยให้สมาชิกในองค์การทราบว่าตนเป็นลูกน้องใคร และเป็นหัวหน้าใคร จะต้องเสนอรายงานต่อใคร จะสั่งใครและรับคำสั่งใคร ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและคนข้างเคียง

2. ช่วงของการควบคุม หมายถึงขอบเขตของความสามารถของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆว่าจะมีความรับผิดชอบงานมากน้อยเพียงใด จะมีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คนมี

3. หน่วยงานความรับผิดชอบ ก็หน่วยงาน โดยทั่วไปแล้วช่วงการบังคับบัญชาของหัวหน้าหนึ่งคนควรมีลูกน้องไม่เกิน 12 คนโดยประมาณ ถ้าจะให้ดีควรมีประมาณ 7 – 8 คน อย่างไรก็ตาม ขนาดของช่วงการบังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสายการบังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าช่วงการควบคุมแคบ สายการบังคับบัญชาก็ยาว ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้าง สายการบังคับบัญชาก็สั้น

เอกภาพในการบังคับบัญชา

เอกภาพในการบังคับบัญชาเป็นการกำหนดอำนาจการควบคุมบังคับบัญชาให้ชัดเจนแน่นอนทั้งการสั่งการและการรับคำสั่ง โดยระบุให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และมีอำนาจบังคับบัญชาเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการซ้ำซ้อนของงาน และจะได้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ใครมีความรับผิดชอบงานใด ในขอบเขตกว้างแคบเพียงใด เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1. อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิที่จะบังคับบัญชาหรืออำนาจที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม อำนาจชนิดนี้เกิดขึ้นตามตำแหน่งหน้าที่จะมี อำนาจชนิดนี้เกิดขึ้น

ตามระเบียบแบบแผนหรือกฎหมาย ผู้มีอำนาจชนิดนี้จะมอบอำนาจทันทีเมื่อพ้นจากตำแหน่งหรือพ้นจากหน้าที่นั้น

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงภาระหน้าที่ที่พึงปฏิบัติตามเงื่อนไขหน้าที่ที่กำหนดไว้ ความรับผิดชอบเกิดขึ้นตามอำนาจหน้าที่และมีลักษณะเป็นตัวแปรตามอำนาจหน้าที่ กล่าวคือ ถ้ามีอำนาจหน้าที่มากก็มีความรับผิดชอบมากตามไปด้วย

จากการที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การจัดองค์การ เป็นการแบ่งงานออกเป็น ส่วนๆ และกำหนดหน้าที่ของแต่ละส่วนไว้อย่างชัดเจนพร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ เหล่านี้ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาตั้งแต่หน่วยงานที่เล็กที่สุดจนถึงหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุด โดยครอบคลุมทั้งองค์กร

การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)

การบริหารหน่วยงานอีกสิ่งหนึ่งที่จำเป็นคือ การจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ เป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมมาปฏิบัติงาน การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่องมิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีการลาออก ถูกปลดเกษียณ ดังนั้นในการสรรหาแต่งตั้ง หรือจ้างไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรและจัดให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวควรมีแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

ที่มาของคน

ที่มาของคนเป็นการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร มีที่มาของบุคคลอยู่ 2 ทาง คือ

1. การสรรหาบุคคลภายในองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นของบุคคลในองค์กรให้สูงขึ้น โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติพิเศษอื่นๆ
2. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร หมายถึงการพยายามชักจูงบุคคลภายนอกองค์กรมาสมัครทำงานในหน่วยงานของเรา อาจทำได้โดยวิธีรับโอน คัดเลือก หรือการสอบคัดเลือก

วิธีการสรรหาบุคคล

วิธีการสรรหาบุคคล แบ่งออกได้เป็น 2 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ต้องคำนึงถึงความสนิทสนมชอบพอกันหรือเป็นญาติมิตรกันเป็นสำคัญ มิได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเลย มีการตัดสินใจอยู่บนรากฐานของการเล่นพรรคเล่นพวก ผู้บริหารที่ใช้ระบบนี้ในการบริหารงานย่อมจะไม่มีโอกาสได้คนดีมีความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานเลย

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเท่าเทียมกันของบุคคล ผู้บริหารจะกระทำงานโดยตั้งอยู่บนความยุติธรรมและความเสมอภาคเสมอ ใครทำดีย่อมต้องให้ผลตอบแทนที่ดี โดยไม่คำนึงถึงสิ่งอื่น ซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 หลักความสามารถ หมายถึง การบรรจุคนเข้าทำงานหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ ตลอดจนหาวิธีการที่มีความเหมาะสมมาทำการคัดเลือกบุคคล เช่น การสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดีกว่าย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน

2.2 หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีพื้นความรู้ที่กำหนดไว้ มีสิทธิสมัครเข้าสอบแข่งขันเท่าเทียมกันทุกคน

2.3 หลักความมั่นคง หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้มาปฏิบัติงานในองค์กรว่า จะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถยึดเป็นอาชีพได้ครบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถ ความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริต มีค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการครองชีพ และประโยชน์เกื้อกูลตามสมควร

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มความภาคภูมิใจ โดยไม่ได้คำนึงว่าเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากรพรรคการเมืองที่ตนสนับสนุนหรือไม่ก็ตาม

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการปรับปรุงคุณภาพของบุคคล ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งการส่งเสริมให้บุคคลมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจใช้เทคนิคต่างๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การนิเทศงาน
3. การศึกษาผลงาน
4. การให้ลาศึกษาต่อ
5. การเตรียมให้ทำงานแทนกัน
6. การให้เปลี่ยนงานทำเป็นครั้งคราว

สรุปได้ว่า การสรรหาและจัดบุคลากรเข้าทำงานหรืออาจเรียกรวมว่าการบริหารงานบุคคล คือการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรที่ควรจะมี การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตาม โครงสร้างของส่วนราชการรวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การกำหนดเงินเดือนและสวัสดิการ การพ้นจากตำแหน่ง การพิจารณาด้านวินัยและการลงโทษ การให้บำเหน็จบำนาญและสิ่งจูงใจต่างๆ การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนี้ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของงานและบุคคล (competent man for competent job) และเพื่อเสริมสร้างและธำรงสถานภาพการทำงานและบุคลากรให้เป็น ไปอย่างสมดุลกันมากที่สุด

การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก (Directing)

ในการบริหารงาน การอำนวยความสะดวกถือเป็นหน้าที่อันสำคัญอีกอันหนึ่งของผู้บริหาร เพราะโดยปกติแล้ว กิจกรรมที่ผู้บริหารจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาในการบริหารงานก็คือ การอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ การให้คำแนะนำสั่งสอน การควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คงนั้นอาจกล่าวได้ว่าการอำนวยความสะดวกที่คั้นั้น คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และเมื่อไรเขาจึงจะต้องทำอย่างไรก็ตามผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจร่วมกันของการอำนวยความสะดวกระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการอำนวยความสะดวก ก็คือ การสั่งงาน การที่จะคาดหวังให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศิลปะ ในการสั่งงานด้วย โดยทั่วไปแล้วการสั่งงาน ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและแต่ละกรณี ในบางครั้งมีความจำเป็นต้องสั่งงานอย่างรีบด่วน บางครั้งการให้การแนะนำก็เพียงพอที่จะให้ผู้รับคำสั่งทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นที่พอใจ ซึ่งการสั่งงานมีหลายรูปแบบแตกต่างกันดังนี้

1. การสั่งงานโดยตรง หรือออกคำสั่ง เป็นการสั่งงานที่ต้องการให้ผู้รับคำสั่ง ปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือกรณีที่จะรักษาระเบียบวินัย โดยเคร่งครัด

2. การสั่งงานแบบขอร้อง เป็นการสั่งงานที่มีลักษณะโน้มเอียงไปในทางขอ ความช่วยเหลือเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานมีโอกาสใช้ดุลยพินิจในการทำงานบ้าง หรือ ใช้กับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสั่งงานแบบเสนอแนะ เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน หรือสั่งงานให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่เสมอ

4. การสั่งงานแบบอาสาสมัคร เป็นการสั่งงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่จะต้อง ปฏิบัติ เป็นงานที่ต้องอาศัยความเต็มใจ

ส่วนวิธีการสั่งงานนั้น สามารถกระทำได้ทั้งลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วย วาจาอย่างไรก็ตาม การสั่งงานที่ดีควรมีลักษณะที่เป็นไปได้ทั้งด้านความสามารถของผู้รับ ตลอดจนด้านความพร้อมเพรียงของเครื่องมือ เครื่องใช้ มีลักษณะเป็นการจูงใจให้ผู้รับคำสั่ง มีการคาดการณ์ที่ดี เหมาะสม สมบูรณ์และถูกต้อง

การวินิจฉัยสั่งการ

หมายถึงการชี้แจง ใ้ใคร่ครอง หาเหตุผลและการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่ ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แบบของการวินิจฉัยสั่งการ

1.1 การวินิจฉัยสั่งการ โดยใช้สามัญสำนึก ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีข้อมูล แต่จะ ต้องอาศัยประสบการณ์และความรู้ความชำนาญ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องง่ายๆ ทั่วๆ ไป

1.2 การวินิจฉัยสั่งการ โดยใช้เหตุผล ต้องอาศัยข้อมูล สถิติ หลักฐานและ ข้อเท็จจริงประกอบในการตัดสินใจ

2. องค์ประกอบในการวินิจฉัยสั่งการ ได้แก่ ข่าวสาร การเสี่ยง นโยบาย ปัญหา เวลา ตลอดจนระเบียบประเพณีต่างๆ

3. กระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

3.1 ขั้นรวบรวมหลักฐาน ข้อมูล ข้อเท็จจริง

3.2 ขั้นพิจารณากำหนดทางเลือก

3.3 ขั้นสั่งการให้ปฏิบัติ โดยการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

3.4 ขั้นติดตามผลและแก้ปัญหา

การสั่งงาน

หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไปปฏิบัติจัดทำหรือเป็นการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่า เขาต้องทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อใด และทำอย่างไร โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แบบของการสั่งงาน การสั่งงานอาจสั่งด้วยวาจาหรือสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ

1.1 แบบออกคำสั่ง (Command) มีลักษณะเฉียบขาด ต้องการให้ปฏิบัติทันที

1.2 แบบขอร้อง (Request) มีลักษณะขอความเห็นใจ สุภาพ นุ่มนวล

1.3 แบบเสนอแนะ (Suggested) มีลักษณะเสนอแนะหรือชี้แนะให้โดยไม่สั่งอย่างตรงไปตรงมา

1.4 แบบอาสาสมัคร (Volunteer) มีลักษณะต้องการความสมัครใจ มักจะเป็นการปฏิบัติงานนอกเวลาทำการปกติหรือวันหยุด

หลักการสั่งงาน

เพื่อให้การสั่งงานบังเกิดผลดีทั้งด้านการปฏิบัติและด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้สั่งงานควรยึดหลัก ดังนี้

1. คำสั่งต้องมีความชัดเจน
2. คำสั่งต้องมีความสมบูรณ์
3. คำสั่งต้องถูกต้อง
4. คำสั่งต้องกะทัดรัด
5. คำสั่งต้องตรงประเด็น
6. คำสั่งต้องสุภาพ
7. คำสั่งต้องอยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้ทันเวลา

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ คือ การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำและผู้ควบคุม ตลอดถึงการเป็นผู้บังคับบัญชาและนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การอำนวยความสะดวกยังหมายถึงการวินิจฉัยสั่งการ การมอบอำนาจหน้าที่และการใช้ศิลปะในการบริหารในรูปแบบต่างๆ เช่น พฤติกรรมผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์

และการจูงใจเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมต่างๆ ตามภารกิจของส่วนราชการ อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ในส่วนราชการและของราชการในส่วนรวม

การบริหารหลักสูตร

หลักสูตรสถานศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของหลักสูตรมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการนำหลักสูตรไปใช้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรเพื่อช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การนำหลักสูตรไปใช้บรรลุผลสูงสุด การวางแผนการบริหารจัดการหลักสูตรเป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการที่ช่วยให้ทราบแนวปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่สนับสนุนการใช้หลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนบริหารหลักสูตร จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนกำหนดกิจกรรมในการนำหลักสูตรไปใช้ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถานศึกษาที่จะช่วยให้หลักสูตรสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามจุดหมายที่หลักสูตรกำหนด ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.1 โครงการประจำของโรงเรียน ควรจัดให้มีโครงการประจำของโรงเรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกซาบซึ้ง เช่น วันเชิดชูศิษย์เก่าดีเด่น วันส่งเสริมภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่น วันตลาดนัดของโรงเรียน หนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งนักเรียน/ห้องเรียน

1.2 โครงการบริการและกิจกรรมห้องสมุด เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการอ่าน มีนิสัยใฝ่เรียน รักการค้นคว้า

1.3 การจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอนของแต่ละกลุ่มสาระนั้น ไม่ควรกำหนดให้เท่ากันหมดสถานศึกษาควรมีการพิจารณาให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1.3.1 หลักสูตรเรียนรู้ การเรียนรู้สาระต่างๆ นั้นมีระดับยากง่าย ความน่าสนใจแตกต่างกันไป

1.3.2 จิตวิทยาการเรียนรู้ การจัดช่วงเวลาของการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมนั้น ควรให้สอดคล้องกับช่วงความสนใจของผู้เรียนด้วย

1.3.3 เทคนิคการสอน เนื่องจากการสอนแต่ละวิธี เช่น อภิปราย

การศึกษาค้นคว้า การทดลอง การบรรยาย ฯลฯ จะใช้เวลาแตกต่างกัน ดังนั้นการจัดช่วงเวลา การเรียนรู้ ต้องให้มีความเหมาะสมกับเทคนิควิธีการสอน นอกจากนั้นการจัดเวลาเรียนทั้งใน และนอกห้องเรียน เช่น โครงการศึกษาป่าชุมชน โครงการศึกษาคูงานป่าชายเลน โครงการ ทัศนศึกษา เป็นต้น

1.4 การจัดกลุ่มผู้เรียนและห้องเรียน เป็นการจัดผู้เรียนเข้าชั้นเรียน โดยหลักการ จัดตามนโยบายที่ตกลงร่วมกัน

1.5 การลงโทษ และให้รางวัล ซึ่งต้องกำหนดไว้ในสถานศึกษาเพื่อการ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.6 การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม กำหนดวิธีการส่งเสริม ทั้งตามกลุ่ม สาระการเรียนรู้ และกิจกรรมเสริมตามความเหมาะสม

1.7 กิจกรรมวิชาการนอกห้องเรียน สถานศึกษาสามารถกำหนดได้หลากหลาย เช่น การเข้าค่ายจริยธรรม การเข้าค่ายวิชาการต่าง ๆ ฯลฯ

1.8 โครงการพัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูทุกคน ร่วมกันจัดทำ / พัฒนาสื่ออุปกรณ์ รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการจัดทำ / พัฒนาสื่ออุปกรณ์

1.9 เครือข่ายวิชาการภายในสถานศึกษา ได้แก่ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้สอน ทั้งที่รับผิดชอบเป็นชั้นปี หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

2. การบริหารทั่วไป

2.1 โครงการสร้างบรรยากาศให้ปลอดภัย เช่น โครงการปลอดภัยเสพติด โครงการสิ่งแวดล้อม

2.2 แหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น นอกเหนือจากห้องสมุดในโรงเรียนแล้ว ควรให้ผู้เรียนไปแสวงหาแหล่งการเรียนรู้ภายนอก โดยการสอบถาม บันทึกข้อมูล จะช่วยให้ผู้เรียนมีฐานะความรู้กว้างขวาง

2.3 การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง ซึ่งจะต้องมีการ ประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการประสานงานและพัฒนางาน

2.4 อาคารสถานที่สำรวจว่าได้มีการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะการใช้อาคารสถานที่ต่าง ๆ เช่น ห้องเรียน ห้องทดลอง ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ โรงฝึกงาน ฯลฯ ซึ่งอาคารสถานที่ต่าง ๆ เหล่านี้ สถานศึกษาจะต้องมีการนำมาใช้ตลอดเวลา จึงจะถือว่าการใช้อาคารสถานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การบริหารและการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดครูให้ตรงตามความถนัด ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.6 งบประมาณ สถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งระดมงบประมาณจากชุมชน หน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง

2.7 การพัฒนาคลังและสื่ออุปกรณ์ เพื่อการใช้สื่ออุปกรณ์ ร่วมกันใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่า

2.8 การตรวจสอบและการรายงาน ส่งเสริมให้ผู้สอนประเมินตนเอง ประเมินผลงานเป็นชั้นปี เป็นกลุ่มสาระ และประเมิน รวมทั้งสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานต่อสถานศึกษา ผู้ปกครองและต้นสังกัด

ภารกิจในการบริหารหลักสูตร

ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารจะต้องดำเนินการไปตามขั้นตอน โดยอาจมีการมอบหมายงาน การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน มาดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายบริหาร ภารกิจในการบริหารหลักสูตรมีดังต่อไปนี้ (กมล ภูประเสริฐ 2545 : 32 -37)

1. การรวบรวมเอกสารและวัสดุต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรให้สมบูรณ์ และเพียงพอต่อการดำเนินงานด้านหลักสูตร เอกสารดังกล่าวนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้แก่คณะบุคลากรในสถานศึกษา และให้แนวทางในการดำเนินงานด้านนี้เป็นอย่างดี เอกสารสำคัญที่ควรรวบรวมไว้ได้แก่

1.1 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารประกอบหลักสูตร
1.2 เอกสารเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาทั้งหลาย ที่ช่วยเสริมความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความจำเป็นต้องจัดทำหลักสูตรในแนวที่แตกต่างกันไปจากเดิม

1.3 เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น หลักสูตรของสถานศึกษา รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน ซึ่งให้แนวทางในการจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา และให้แนวทางในการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สถานศึกษาจะใช้ต่อไป

1.4 เอกสารเกี่ยวกับการบูรณาการ โครงการงาน หน่วยการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องใช้ในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้

2. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับชุมชน ซึ่งอาจดำเนินการโดยการศึกษาชุมชนอย่างละเอียด โดยการสำรวจ การสัมภาษณ์ หรือพูดคุยกับคนในชุมชน

ผู้นำชุมชน การขอข้อมูลและสารสนเทศจากหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชน หรือจากองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- 2.1 ประวัติความเป็นมาของชุมชน ซึ่งสถานศึกษาอาจจะมีอยู่แล้ว
- 2.2 สภาพทางสังคม ได้แก่ เรื่องประชากร การศึกษา

การสาธารณสุข สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น

- 2.3 สภาพทางเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ
- 2.4 ความเป็นอยู่และวิถีชีวิต
- 2.5 วัฒนธรรมท้องถิ่น
- 2.6 ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาชาวบ้าน
- 2.7 แหล่งประวัติศาสตร์ โบราณสถาน โบราณวัตถุ
- 2.8 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และทรัพยากร
- 2.9 การพัฒนาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น และผลของการพัฒนา ทั้งที่

ดำเนินการโดยชุมชน หน่วยงานของภาครัฐและเอกชน

- 2.10 การเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนตั้งแต่อดีตถึง

ปัจจุบัน

- 2.11 การติดต่อสื่อสารและการคมนาคม
- 2.12 ประเพณี ความเชื่อ และวัฒนธรรมท้องถิ่น
- 2.13 บุคคลสำคัญในท้องถิ่น
- 2.14 จุดเด่นของท้องถิ่น
- 2.15 ปัญหาต่าง ๆ ในท้องถิ่น และความต้องการของชุมชน
- 2.16 แหล่งที่ถือได้ว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น

3. การทำความเข้าใจหลักสูตรและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

หลักสูตร สถานศึกษาสามารถสร้างความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรให้แก่คณะบุคลากร และบุคคลในชุมชนได้โดยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี เช่น

- 3.1 การประชุมชี้แจงโดยอาศัยวิทยากรจากทั้งภายในและภายนอก

สถานศึกษา

- 3.2 การประชุมแลกเปลี่ยนความเข้าใจและความคิดจากการให้ศึกษา

เอกสารต่าง ๆ มาก่อน

- 3.3 การส่งบุคลากรของสถานศึกษาไปรับฟังจากการประชุมที่จัดขึ้น

โดยหน่วยงานต่าง ๆ

3.4 การเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วย

3.5 สถานศึกษาจัดทำเอกสารเพิ่ม โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นประเด็นสำคัญหรือแนวทางสำคัญ

4. การจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ในการจัดทำนี้ สถานศึกษาควรร่วมกับชุมชน โดยเชิญบุคคลในชุมชนเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ จึงจะทำให้สาระของหลักสูตรสะท้อนสภาพของปัญหาและความต้องการ ตลอดจนภูมิปัญญาของท้องถิ่นที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา สาระของหลักสูตรในที่นี่หมายถึง

4.1 มาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียน อันเป็นที่คาดหวังของชุมชน ในส่วนนี้สถานศึกษาจะได้รับความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนควบคู่ไปด้วย

4.2 สาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน สาระในส่วนนี้มาจากการรวบรวมข้อมูลและสาระสนเทศดังกล่าวข้างต้น ร่วมกับความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ใหญ่ในชุมชน

5. การจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ซึ่งได้กล่าวมาแล้วว่าเป็นการนำเอกสารหลักสูตรแกนกลาง และสาระของหลักสูตรที่ดำเนินการในข้อ 4 มาจัดทำร่วมกัน ทั้งนี้ให้คำนึงถึงแผนภูมิภารกิจในการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นด้วย เพื่อให้การจัดทำมีความสมบูรณ์ในเรื่องต่อไปนี้

5.1 มาตรฐานช่วงชั้น

5.2 มาตรฐานรายปี/รายภาค

5.3 สาระการเรียนรู้รายปี/รายภาค

5.4 เวลาเรียน/หน่วยกิต

5.5 คำอธิบายรายวิชา

5.6 หน่วยการเรียนรู้

5.7 แผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

6. การชี้แจงและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง และประชาชนในท้องถิ่นทราบถึงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นหลักสูตรของสถานศึกษา ซึ่งอาจดำเนินการในลักษณะต่อไปนี้

6.1 การทำเอกสาร

6.2 การประชุมชี้แจง

6.3 การประชุมปฏิบัติการ ซึ่งอาจดำเนินการตั้งแต่การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา จนถึงการเตรียมการใช้หลักสูตร ซึ่งเป็นวิธีการให้บุคลากรต่างๆ ในสถานศึกษาได้เข้าใจหลักสูตรสถานศึกษาได้อย่างถ่องแท้

7. การเตรียมการใช้หลักสูตร จะช่วยให้สถานศึกษามีความรู้ทั้งในด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งบุคคลในชุมชนที่จะร่วมดำเนินการ ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาลดอุปสรรคข้อขัดข้องในการใช้หลักสูตรตั้งแต่ต้น สถานศึกษาอาจตั้งเป็นคณะทำงานรับผิดชอบงานเป็นชุด ๆ หรือจัดประชุมปฏิบัติการตามความเหมาะสม การเตรียมการใช้หลักสูตรควรคำนึงเรื่องต่อไปนี้

7.1 การเตรียมด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดบุคลากรเข้าดำเนินการสอน หรือปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะในขั้นแรกของการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ตามหลักสูตรเก่า และหลักสูตรใหม่ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความสับสนได้ นอกจากนี้จะรวมถึงการสร้าง ความมั่นใจให้บุคลากรที่จะต้อง ใช้หลักสูตรใหม่ด้วย

7.2 การเตรียมอาคาร สถานที่ ซึ่งโดยปกติสถานศึกษาก็ดำเนินการในเรื่องนี้อยู่แล้ว แต่เนื่องจากหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานเน้นการปฏิบัติจริงของผู้เรียน การเรียนแบบโครงการ การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมจริง การเตรียมการในเรื่องอาคารสถานที่ไว้ก่อน จะช่วยให้การดำเนินงาน โดยเฉพาะการเรียนการสอนง่ายขึ้น ไม่ต้องใช้สถานการณ์ที่เป็นจริงภายนอกสถานศึกษาทั้งหมดทุกเรื่อง

7.3 การเตรียมด้านวัสดุ อุปกรณ์ เป็นการเตรียมเครื่องใช้ที่จำเป็นไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่การซ่อมแซมของเก่า และที่จัดหาใหม่ ส่วนในเรื่องการเรียนการสอนจะได้กล่าวถึงในการบริหารการเรียนการสอนต่อไป

8. การวางแผนทางการติดตามกำกับการใช้หลักสูตร ในการดำเนินงานใด ๆ ในองค์กรฝ่ายบริหารจะต้องมีการติดตามกำกับงาน โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การกระตุ้น เร่งเร้า สนับสนุน ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และคอยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ปฏิบัติการติดตามกำกับมีเป้าหมายที่จะช่วยให้งานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ตามช่วงเวลาที่เหมาะสม ไม่ได้มุ่งที่การจับผิด หรือการตำหนิ เพราะวิธีการเช่นนั้น ไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ในการติดตาม กำกับ ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

8.1 หลักสูตรเป็นแผนอย่างหนึ่ง คือเป็นแผนพัฒนาผู้เรียน การติดตาม กำกับการใช้แผน ซึ่งมีการกำหนดแนวปฏิบัติ ระยะเวลา เกณฑ์/มาตรฐานการปฏิบัติ จึงต้อง พยายามส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานตามแผน

8.2 การใช้หลักสูตรมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะทำให้มีประสิทธิภาพ การใช้หลักสูตร โดยเฉพาะในระยะแรกจะมีปัญหาในทุกขั้นตอน การแก้ปัญหาจึงเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติและฝ่ายบริหารร่วมกัน การวิเคราะห์ปัญหาที่ดี การแก้ปัญหาที่ดี จะต้องอาศัยการ ประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอและแก้ปัญหาอยู่เสมอ

9. การวางแผนทางการประเมินการใช้หลักสูตร ซึ่งจะมี การประเมินทั้ง ในเรื่องตัวหลักสูตร หรือประเมินแผน ประเมินการดำเนินการตามหลักสูตร และผลของการ ใช้หลักสูตร ซึ่งทั้งสามมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การประเมินเป็นไปเพื่อตอบคำถามดังต่อไปนี้

9.1 หลักสูตร/แผนที่วางไว้ชัดเจนหรือไม่ เหมาะสมหรือไม่ ปฏิบัติ ได้เพียงใด มีอุปสรรคขัดข้องเพียงใด

9.2 การใช้หลักสูตรมีการเตรียมการหรือไม่ มีความยุ่งยากในเรื่องใด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง ได้ดำเนินการแก้ไขอย่างไร สามารถปฏิบัติตามหลักสูตร ได้หรือไม่ คำถามและคำตอบเหล่านี้อาจได้จากการกำกับดูแลการใช้ หลักสูตรอยู่แล้ว

9.3 ผลการใช้หลักสูตรสามารถทำให้ผู้เรียนบรรลุมาตรฐาน การเรียนรู้ รายภาค/รายปีได้หรือไม่ เมื่อใช้หลักสูตรครบ 3 ปี ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานช่วงชั้น ได้หรือไม่ มาตรฐานที่วางไว้สูงเกินไป หรือต่ำเกินไป ควรปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างไร วิธีการจัดการเรียนการสอนเป็น ไปตามความต้องการของหลักสูตรหรือไม่

การบริหารหลักสูตรตามที่กล่าวมานี้ต้องการเสนอแนะเกี่ยวกับภารกิจ ของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีแนวความคิดสำคัญเป็นองค์ ประกอบและเสนอแนะแนวทางการบริหารหลักสูตร ที่สถานศึกษาอาจคิดแปลง คัดลอก เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม ตามกำลังความสามารถ และทรัพยากรของสถานศึกษา โดยไม่ ต้องกังวลว่าการปฏิบัติงานของตนจะสมบูรณ์หรือไม่ เพราะสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเอง ได้อีกมาก การพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเพิ่มขึ้นในแต่ละภาคเรียน แต่ละปีการศึกษา ข้อมเป็น สิ่งที่น่าชื่นชมและเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติเอง

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

การเรียนการสอนเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของสถานศึกษา เพราะเป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง การเรียนการสอนที่เน้นคุณภาพย่อมส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่หวังไว้ การเรียนการสอนตามแนวของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวความคิดของบุคคลต่างๆ และตามความต้องการของสังคมในปัจจุบัน มีผลให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมากรวมถึงส่งผลให้เกิดความวิตกกังวลแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ผู้สอน และผู้บริหารในสถานศึกษาคำแนะนำในเบื้องต้นที่จะให้ไว้ก็คือ อย่าวิตกกังวลกับความเปลี่ยนแปลงเพราะการเปลี่ยนแปลงจะสมบูรณ์ได้ต้องใช้เวลาและการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลในทางที่ดีขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาในตัวผู้ปฏิบัติด้วย เพื่อก้าวจากจุดของผลงานเดิมที่ยังขาดคุณภาพบางส่วนไปสู่จุดที่ได้ผลงานใหม่ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

เนื่องจากการประเมินผลการเรียนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน เพราะการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนของผู้เรียนและใช้ในการพัฒนาการสอนของผู้สอน การประเมินผลการเรียน กระทำทั้งในระหว่างการเรียนการสอน และภายหลังสิ้นสุดการเรียนการสอนแล้ว แนวทางการประเมินผลการเรียน มีการกำหนดใช้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ด้วย ประกอบกับมีผู้เสนอแนวความคิดและแนวปฏิบัติในเรื่องนี้ไว้มาก จึงได้นำมารวมไว้อีกส่วนหนึ่งด้วย

การเรียนการสอนและการประเมินผลการเรียนในยุคของการปฏิรูปการเรียนรู้ เกิดจากแนวคิดที่สำคัญหลายประการ ในการบริหารการเรียนการสอนและการประเมินผลการเรียนก็ต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ซึ่งได้เสนอแนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียนก่อนที่จะกล่าวถึงภารกิจในการบริหารการเรียนการสอนและการประเมินผลการเรียนการสอนต่อไป

แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีแนวความคิดตลอดจนข้อเสนอทางเทคนิคการสอนหลายประการ ทั้งที่เกิดก่อนในอดีต แต่ยังมีผลดี และที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอันเป็นผลจากการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้ ซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนได้ผลดี ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ความคิด ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมตามที่คาดหวังไว้

การเสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอนนี้ เกิดจากการพบข้อบกพร่องหลายประการ ในการเรียนการสอน จนจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการเรียนรู้ ข้อบกพร่องดังกล่าวนี้ ได้แก่ การเรียนในทุกระดับ เรียนอยู่แต่เฉพาะในห้องเรียนส่วนใหญ่ไม่เน้นกระบวนการให้ผู้เรียนได้พัฒนาในด้านการคิดวิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็น และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเรียนเป็นไปในลักษณะการถ่ายทอดความรู้ของครู การฝึกปฏิบัติ ฝึกคิด และการอบรมบ่มนิสัยมีอยู่น้อย สิ่งที่ยังไม่ได้ผูกพันกับชีวิตจริงของเด็กทำให้การเรียนรู้ขาดความหมาย เป็นต้น

ข้อบกพร่องดังกล่าวนี้ส่งผลให้ผลผลิตของการศึกษา คือ เด็กและเยาวชนมีความรู้ ความสามารถ ความคิด คุณธรรม จริยธรรม ไม่ถึงระดับที่สังคมต้องการ โดยเฉพาะปัจจุบัน และอนาคต ประเทศชาติจำเป็นต้องให้ความร่วมมือ และในขณะเดียวกันก็ต้องแข่งขันกับนานาประเทศ เด็กและเยาวชน ที่จะไปเป็นพลเมืองของประเทศจะต้องมีศักยภาพสูง จึงจะสามารถนำพาและพัฒนาประเทศได้ จึงได้มีการกำหนดเป็นกฎหมาย และมีผู้เสนอแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงไว้หลายประการ ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีหลายมาตราที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องการเรียนการสอน ได้แก่ มาตรา 22 กำหนดให้มีการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ มาตรา 24 กำหนดว่า การจัดการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม

สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

6.จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

การวัดผลและประเมินผลการเรียน

การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ให้ผู้สอนใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

สถานการศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน สถานศึกษาต้องมีผลการเรียนรู้จากการวัดและประเมิน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ ตลอดจนการประเมินภายนอกสถานศึกษา

การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน มีจุดหมายสำคัญของการประเมินระดับชั้นเรียน คือ มุ่งหาคำตอบว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ อันเป็นผลเนื่องจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่เพียงใด ดังนั้นการวัดและการประเมินจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เน้นการปฏิบัติให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปในกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยประเมินความประพฤติ พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และผลงานจากโครงการ หรือเพิ่มสะสมงาน ผู้ใช้ผลการประเมินในระดับชั้นเรียนที่สำคัญ คือ ตัวผู้เรียนผู้สอน และพ่อแม่ ผู้ปกครอง จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และค้นหาข้อมูล เกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้สะท้อนให้เห็นภาพสัมฤทธิ์ผลของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละคน แต่ละกลุ่มสามารถให้ระดับคะแนนหรือจัดกลุ่มผู้เรียน รวมทั้งประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนของตนเองได้ ขณะที่พ่อแม่ผู้ปกครองจะได้ทราบระดับความสำเร็จของผู้เรียน สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์

การประเมิน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปี และช่วงสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้ในแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ รวมทั้งนำผลการประเมินรายช่วงชั้นไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น กรณีผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการเรียนการสอนซ่อมเสริม และจัดให้มีการประเมินผลการรู้ด้วย

แนวคิดความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน

การประเมินผลการเรียนมีแนวความคิดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพราะแต่เดิมวงการศึกษาไทยเน้นเรื่องการใช้แบบทดสอบแบบปรนัยมากเกินไปและเป็นข้อสอบที่วัดแต่ความจำตามเนื้อหาเป็นสำคัญ ทำให้มีผลย้อนกลับไปสู่การเรียนการสอนที่เน้นเนื้อหา โดยเฉพาะเนื้อหาตามหนังสือเรียน ทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนไม่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กรอบด้าน นอกจากนี้การประเมินผลที่ผ่านมาจะไม่สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น ที่มุ่งเน้นความสามารถระดับสูงหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การกล่าวเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า ความรู้ไม่สำคัญ ความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่ถ้าผู้เรียนเกิดความรู้จากการค้นคว้า ทดลอง ปฏิบัติในสภาพชีวิตจริงที่เด็กแต่ละคนได้ ความรู้มาแตกต่างกันไป แม้จะทำในเรื่องเดียวกัน จึงไม่มีขอบเขตที่จะประเมินด้วยข้อสอบแบบเดิมได้ การประเมินผลการเรียนในอนาคตต่อไปจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามที่กฎหมายกำหนด และตามแนวความคิดใหม่ดังต่อไปนี้

1. ตามพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 26 กำหนดให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกต พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ และรูปแบบการศึกษา

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) แนวความคิดนี้มีผู้รู้หลายท่านได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

- 2.1 ประเมินตามสภาพจริง เป็นการประเมินสิ่งที่เป็นอยู่จริง หรือเกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวันของผู้เรียน โดยไม่ต้องมีการสร้างเงื่อนไขหรือสร้างสถานการณ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อใช้ในการประเมิน ในความหมายนี้ ข้อทดสอบเป็นการสร้างเงื่อนไขหรือ

สถานการณ์ใหม่ การสอบวัดภาคปฏิบัติที่ครูกำหนดให้ปฏิบัติเพื่อการประเมิน เป็นการสร้างเงื่อนไขหรือสถานการณ์ใหม่ จึงไม่ใช่การประเมินตามสภาพจริง

2.2 การประเมินตามสภาพจริง จะเกิดควบคู่ไปกับการเรียนการสอนทั้งในโรงเรียน และในสถานที่อื่น ๆ ที่ผู้เรียนได้ไปปฏิบัติกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ ไม่ได้แยกการประเมินออกมาจากการเรียนการสอนเป็นการเฉพาะ ฉะนั้นในด้านความรู้จึงประเมินได้จากผลงานที่เป็นรายงานผลการทดลอง การค้นคว้า การนำเสนอปากเปล่า การอภิปราย ความคิดที่อิงหลักการความรู้ ฯลฯ ความสามารถประเมินได้จากผลงาน จากพฤติกรรมขณะทำงาน จากการนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ ฯลฯ ความคิดประเมินได้จากผลงาน จำแนกแยกแยะ การจัดหมวดหมู่ การพูด การเขียน การทำโครงการงาน ฯลฯ

2.3 การประเมินจากสภาพจริง ซึ่งต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งการสังเกตพฤติกรรม การพิจารณาผลงานที่สะสมไว้ การฟังการนำเสนอของผู้เรียน ฯลฯ ไม่อาจใช้วิธีการเดียวในการประเมินความรู้ ความสามารถ ความคิด และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ผู้เรียนมีอย่างหลากหลายได้

2.4 การประเมินตามสภาพจริง มุ่งปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ไปเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง

2.5 การประเมินตามสภาพจริง อาศัยความร่วมมือระหว่างผู้สอนและผู้เรียนหรือผู้เรียนกับบุคคลอื่นๆ เพราะการประเมินตามสภาพจริง ไม่มีสิ่งใดเป็นความลับ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่จะประเมิน ผู้เรียนมีแรงจูงใจที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย ซึ่งเป็นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคล ไม่มี การเปรียบเทียบกับผู้เรียนคนอื่นและในหลายกรณี ผู้เรียนสามารถประเมินตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองได้

การนิเทศภายในสถานศึกษา

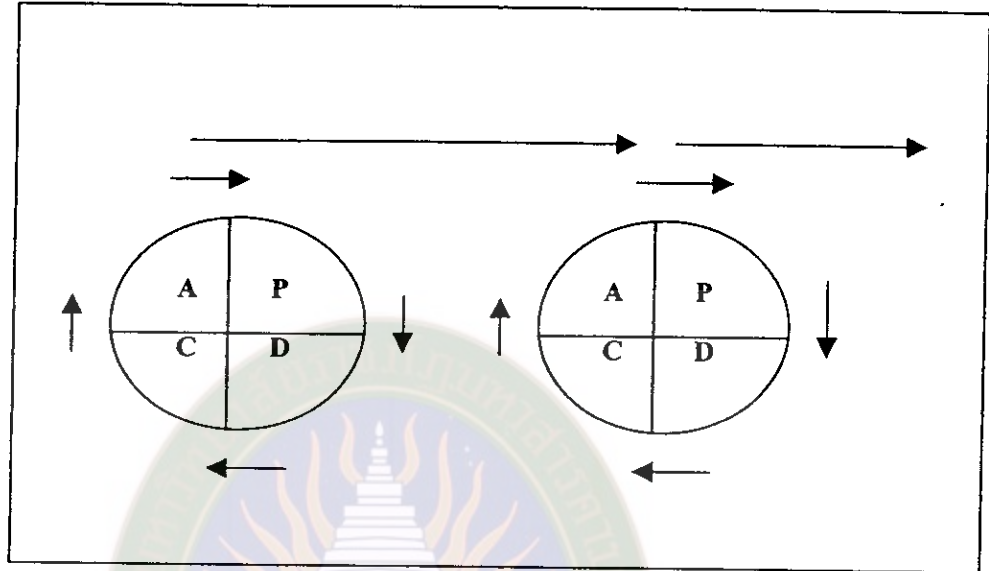
ภารกิจในการบริหารงานวิชาการในด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร และโครงการทางวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นภารกิจที่ถือได้ว่าเป็นส่วนสนับสนุนภารกิจหลัก คือการบริหารหลักสูตร การเรียนการสอนและการประเมินผล แต่มิได้หมายความว่า การดำเนินงานภารกิจหลักสมบูรณ์ดีแล้ว ภารกิจสนับสนุนเหล่านี้จะ ไม่มีความจำเป็น ทั้งนี้เรายังมุ่งพัฒนาต่อไปมิได้หยุดยั้งเพียงระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น การบริหารงานเหล่านี้จึงยังเป็นส่วนช่วยให้การพัฒนาที่เราต้องการ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษาหรือภายในหน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษา ยังมีการปฏิบัติกันน้อย เพราะยังยึดถือความรู้สึกเดิมกันอยู่ ผู้นิเทศต้องมีคุณสมบัติเหนือกว่าผู้รับการนิเทศ ทำให้เกิดภาวะการไม่ยอมรับ และการไม่กล้าปฏิบัติงานนิเทศ แต่ความเป็นจริงแล้ว การนิเทศภายในเป็นการช่วยดึงเอาความสามารถพิเศษของคนแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลอื่นในหมู่คณะ ก่อให้เกิดพลังความคิดและพลังที่ผลักดันให้เกิดกิจการต่างๆ ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างดี ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าจะเริ่มงานนิเทศกันอย่างไร แนวความคิดต่อไปนี้อาจจะช่วยแก้ปัญหานี้ได้ (กมล ภูประเสริฐ 2545 : 59-64)

1. การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่อาจให้ผลรวดเร็วกว่า โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษา เพราะผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทำงานร่วมกันอยู่ และผู้นิเทศในเรื่องหนึ่งก็อาจกลับไปเป็นผู้นิเทศในเรื่องที่ตนเองมีความสามารถสูงได้ จึงเป็นการรวมพลังกันเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดีกว่าการให้แต่ละคนปฏิบัติงานในลักษณะต่างคนต่างทำ
2. หลักการสำคัญที่นำมาใช้ในการนิเทศภายในสถานศึกษาได้แก่หลักการดังต่อไปนี้
 - 2.1 มุ่งที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ แม้ว่าการนิเทศภายในจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สิ่งที่จะพัฒนาจะต้องโยงไปสู่คุณภาพของผู้เรียนทั้งสิ้น
 - 2.2 อาศัยความร่วมมือภายในสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศภายใน ร่วมมือร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนาตนเองได้อย่างมีคุณภาพ และหลายกรณีอาจต้องเชิญวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาช่วยให้คำแนะนำด้วย
 - 2.3 อาศัยวิธีการหลากหลายที่จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความสนใจและความร่วมมือในการดำเนินการ แต่ละวิธีมีจุดเด่น-จุดด้อยที่จะเสริมประสิทธิภาพของกันได้
 - 2.4 กระทำต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจนสร้างความรู้สึกว่าการนิเทศภายในเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ กลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างอุปนิสัยของการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 2.5 ใช้กระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่างานนิเทศภายในสถานศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

2.6 ระบบงานที่ใช้กันอยู่คือ วงจรของเดมมิ่ง (Deming Cycle)



ภาพที่ 1 แผนภูมิแสดงวงจรของเดมมิ่ง

P (Plan) คือ การวางแผนปฏิบัติงาน

D (Do) คือ การลงมือปฏิบัติตามแผน

C (Check) คือ การตรวจสอบกับแผน (การปฏิบัติและผล

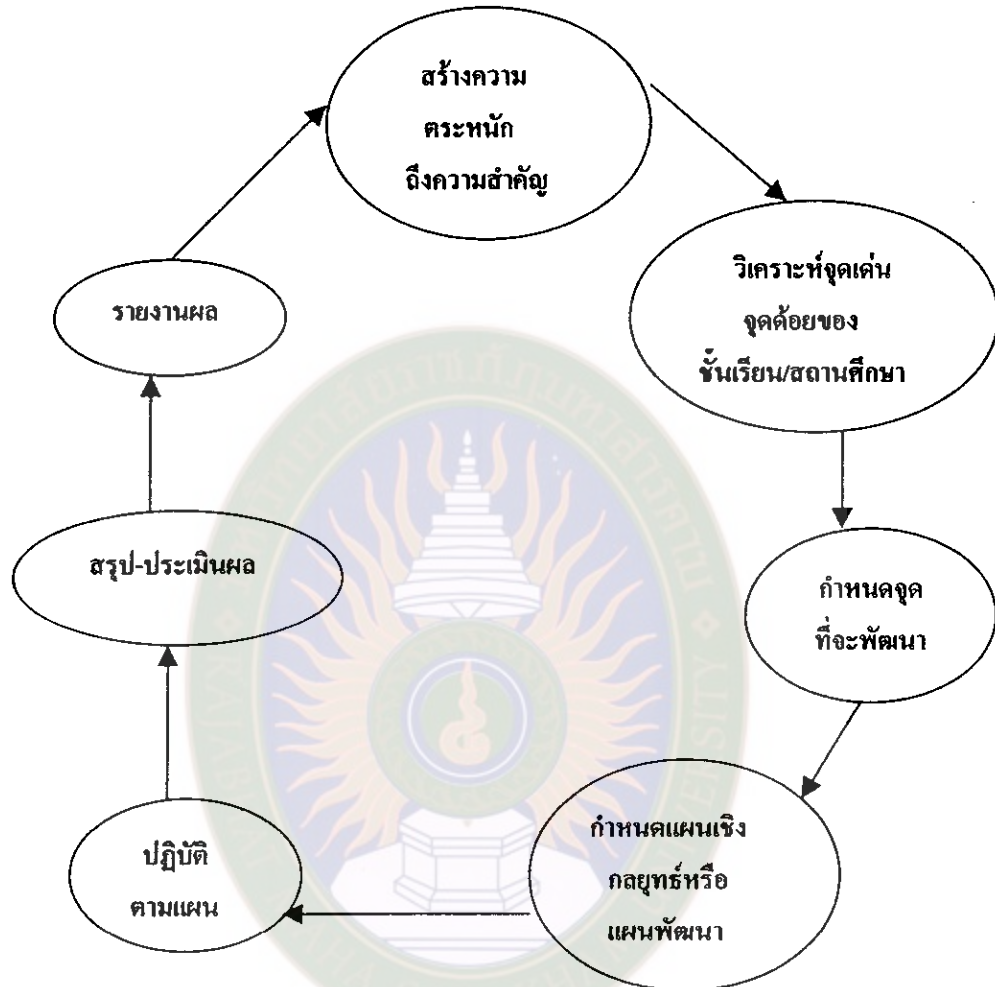
A (Action) คือ การแก้ไขปรับปรุงทำให้ต้องเกิดการวางแผนใหม่

2.7 กระบวนการที่เป็นระบบอีกรูปแบบหนึ่งได้แก่



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงกระบวนการนี้เทศภายใน

2.8 กระบวนการที่เป็นระบบอีกรูปแบบหนึ่งได้แก่



ภาพที่ 3 แผนภูมิแสดง กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการดำเนินงานที่เป็นระบบ อาจกำหนดองค์ประกอบของระบบได้ ต่างกันตามความเหมาะสม เช่น การเพิ่มองค์ประกอบ สร้างความชื่นชม ต่อจากการสรุปประเมินผล ก็ได้ เป็นต้นแต่ต้องมีองค์ประกอบหลักคือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล อยู่ด้วยเสมอ ซึ่งเป็นกระบวนการของทุกงาน อันเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไป

2.9 เทคนิคในการนิเทศภายในสถานศึกษามีหลายรูปแบบ ที่สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้เอง หรืออาศัยการช่วยเหลือจากภายนอกบางส่วน ได้แก่ เทคนิคดังต่อไปนี้

2.9.1 การให้คำอธิบายหรือการแนะนำ

- 2.9.2 การให้ผู้มีความสามารถสาธิตให้ดู
- 2.9.3 การปรึกษาหารือ
- 2.9.4 การระดมสมอง
- 2.9.5 การศึกษาเอกสารร่วมกัน
- 2.9.6 การศึกษาจากสื่อ เช่น วิดิทัศน์ ซีดี ร่วมกัน
- 2.9.7 การช่วยกันจัดหาสื่อที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น
- 2.9.8 การจัดทีมทำการทดลองวิธีการสอนร่วมกัน
- 2.9.9 การลัดเปลี่ยนการแสดงบทบาทสมมุติตามความคิด แล้วสรุปเป็น
ขั้นตอนการสอนที่ดี

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษามีความจำเป็นต่อการพัฒนา หรือปรับปรุง การเรียนการสอนภายในสถานศึกษา เพราะเป็นการดำเนินการของผู้ที่อยู่ในสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งเป็นผู้ ดำเนินการนิเทศครู-อาจารย์เพื่อให้สามารถปรับปรุงหรือพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เนื่อง จากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ที่มีความ สัมพันธ์ใกล้ชิดกับครู-อาจารย์ ู้ปัญหาและความต้องการของครู-อาจารย์ได้ดี พร้อมทั้งร่วม มือกันทำงานเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งการ ดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามขั้นตอนหรือกระบวนการในการดำเนินการนิเทศภายใน สถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ความคิดเห็นหรือทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึง ประสงค์มีนักการศึกษา นักบริหารได้ทำการศึกษาค้นคว้าหรือทำการวิจัยมาแล้วหลายท่าน และได้ข้อสรุปหรือแนวทางในการศึกษาเรื่องนี้ ไว้ดังนี้

พิสุทธิ แก้วคำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องการศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการศึกษาพบว่า

1. ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ต้องการ

ผู้บริหารที่มีลักษณะ โดยรวม 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย อยู่ใน ระดับมากและเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาตาม ตัวแปรปรากฏผลดังนี้

1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเลย ตามทัศนะของครู อาจารย์ ชาย หญิง โดยรวมและแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก

1.2 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ครูอาจารย์ ต้องการตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10 – 20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ครูอาจารย์ ต้องการตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและในแต่ละรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ต้องการ จำแนกตัวแปร ปรากฏดังนี้

2.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ครูอาจารย์ ต้องการตามทัศนะของครูอาจารย์ ชาย หญิง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า คุณลักษณะนิสัยครู อาจารย์หญิง เห็นว่า มีความต้องการด้านคุณลักษณะนิสัยมากกว่า ครูอาจารย์ชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านทักษะความรู้ ไม่แตกต่างกัน

2.2 คุณลักษณะผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู อาจารย์ ที่มีอายุราชการ 10 ปี ระหว่าง 10 – 21 ปี และตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป โดยรวมและเป็นราย ด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของครู อาจารย์ที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมเป็น รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คำรณ กระแสร์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริงของ ผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ และข้าราชการครู สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการ โดยส่วนรวม มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของ ผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย

จากมากไปหาน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านนิสัยหรือคุณธรรม และด้านการบริหาร

2. ข้าราชการที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวม และเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครู มีทัศนะอยู่ในระดับเป็นจริงมากกว่าผู้บังคับบัญชาในเรื่องคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม ด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหาร

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำรักเกียรติรักศักดิ์ศรีศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสติจะพูดจริง ทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและหญิง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่าง

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : 79 – 81) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอน โดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก จึงมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่า คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ครูผู้สอน ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยรวมขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีทัศนะไม่แตกต่างกันและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดที่มีขนาดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนะไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะ

ต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็กแต่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีทักษะไม่แตกต่างกัน

อภัย ไพโรธินธุ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอในจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน และ ด้านการสั่งการ ส่วนอีก 2 ด้านที่เหลือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตาม สถานภาพตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม กรรมการบริหารที่เป็นจริง 3 ด้าน คือ ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน และด้าน การสั่งการ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการวางแผน และด้านการควบคุม มีความคิดเห็นใน ระดับปานกลาง ยกเว้นพฤติกรรมโดยภาพรวมที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง ส่วนครูอาจารย์มีความคิดเห็นในระดับมาก

2. ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ โดยส่วนรวม และจำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก

3. ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการ บริหารที่เป็นจริงทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ครูอาจารย์มีความ คิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม ด้านการจัดองค์การ และด้าน การสั่งการสูงกว่า ผู้บริหาร โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

สปาร์ค (Spark . 1960 : 3605 -A) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงาน ของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในมลรัฐเคนตักกี ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้เวลาในการ ทำงานมากที่สุด ตามลำดับดังนี้คือ การนิเทศการสอน การแนะแนว การประชาสัมพันธ์

การศึกษาเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ งานธุรการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมระเบียบวินัยการสอน ส่วนความเข้าใจในการบริหารงานคิดว่า ครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็ก

รัสเซลล์ (Russell. 1967 : 1245 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถที่จำเป็นสำหรับครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของครูใหญ่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในงานนั้น ๆ ซึ่งงานแต่ละอย่างต้องมีความรู้ ความเข้าใจต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าทักษะในเรื่องการสื่อความหมายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทางการบริหาร โรงเรียน

แมกนุสัน (Magnuson. 133 – A) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพของผู้บริหารมีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคงเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เบิกเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็น สุขุม เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่น ได้ดี มีความรู้ทางการบริหารเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงาน สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนและการจัดการหน่วยงานที่ดีให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานรู้จักการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คู่มือของผู้นำ จากการศึกษาทฤษฎีและการวิจัยพบว่า

1. จากผลการวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ พบว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ มากกว่า สมาชิกกลุ่ม

RAJABHAT NAKHONSIKHAKHIM UNIVERSITY

1.1 รู้จักเข้าสังคม

1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 มีความเพียรพยายาม

1.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ

1.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.6 ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์

1.7 มีความร่วมมือ

- 1.8 เป็นที่นิยมของปวงชน
- 1.9 มีความสามารถในการปรับตัว
- 1.10 มีความสามารถในการพูด
2. จากผลการวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ สรุปว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม
 - 2.1 สถิติปัญญา
 - 2.2 การศึกษาเล่าเรียน
 - 2.3 ความรับผิดชอบ

สมิท (Smith, 1974 : 1935 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมครูใหญ่ที่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. สร้างสัมพันธภาพกับผู้บริหารระดับสูงกว่าตนเอง
2. วางแผนและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน
3. สร้างความเข้าใจและการติดต่อที่กระหว่างบ้านกับโรงเรียน
4. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว
5. ทำให้เกิดความมั่นคงและมีความเชื่อมั่นในตนเองในการบริหารงานของโรงเรียน
6. มีอุปการะคุณ
7. ร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและให้เกิดความถูกต้อง ยุติธรรมเท่าที่จะกระทำได้
8. พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ
9. สร้างความสามัคคีและความร่วมมือกับครูในโรงเรียนของคุณ
10. พัฒนางานตามโครงการ กิจกรรม ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
11. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อชุมชน
12. เป็นผู้นำทางวิชาการ
13. แสดงความสามารถในการสอนและการบริหาร โรงเรียนให้เป็นที่ประจักษ์
14. ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย
15. มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

ส่วนพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นพฤติกรรมตรงกันข้ามกับ 15 ข้อ ดังกล่าวข้างต้น

ยามาดา (Yamada. 1974 :-A) ได้วิจัยเรื่องบทบาทการบริหารงานของครูใหญ่ โดยสอบถามความคิดเห็นครูที่สอนศาสนา 100 คน และครูใหญ่ 100 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูสอนศาสนา ครูสอนวิชาทั่วไป และครูใหญ่มีความเห็นขัดแย้งกันในเรื่องบทบาทการบริหารของครูใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มครูที่สอนศาสนากับกลุ่มครูที่สอนวิชาทั่วไป พบว่าไม่แตกต่าง

ชีตส์ (Sheets. 1987 :-A) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นและความคาดหวังของครูใหญ่ ครู และผู้ปกครองนักเรียน เกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของครูใหญ่ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 52 คน ครู 124 คน และผู้ปกครองนักเรียน 74 คน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่สำคัญในการบริหารงานของครูใหญ่ มีการก่อสร้างอาคารเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผลการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

จากข้อสรุปในการศึกษาวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศทำให้เชื่อและได้ข้อสรุปเป็นแนวทางได้ว่า

1. ทางพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ ได้แก่ ความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ทักษะการบริหาร บุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารจัดการและคุณลักษณะทางวิชาชีพครู กับประสบการณ์ทางการบริหาร ซึ่งมีระดับการปฏิบัติและขีดความสามารถแตกต่างกันไปตามพื้นฐานความรู้ วุฒิการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา
2. คุณลักษณะความเป็นผู้นำเป็นหัวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร มีพฤติกรรมด้านสังคม บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ การแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือโรงเรียน เน้นถึงคุณลักษณะด้านส่วนตัว เช่นพฤติกรรมเกี่ยวกับความมีน้ำใจ เมตตาอารีย์ ยุติธรรม ความเป็นมิตร ไมตรี สามัคคี ผูกพันและพึ่งพาต่อกัน
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านต่าง ๆ เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความสามารถวิชาชีพพิเศษหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์อื่น ๆ อันประกอบเข้าเป็นคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะหรือความต้องการของครูผู้สอน เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่ดีเป็นผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ดังนั้นแม้ว่าจะมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยมาโดยตลอด จนได้แนวทางการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนหลายอย่างแล้วก็ตาม แต่งานวิจัยดังกล่าวนี้ยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อสรุป หรือมีการนำมาใช้อย่างจริงจัง หรือ ใช้โดยตรงได้กับการบริหารและกับผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ดังนั้นการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 จึงอาจเป็นคำตอบเป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะส่งผลต่อความเข้าใจอันดีและตรงกันระหว่างครูผู้สอนกับผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY