4) ศึกษาและสังเกตวิธีปฏิบัติตน ปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีแล้วนำไปฝึกฝนและปฏิบัติเสมอ

5) ปรับปรุงบุคลิกภาพและหมั่นฝึกฝนให้การพูด การอ่าน การเขียน และการคิดให้มีประสิทธิภาพ

6) ฝึกฝนและสังเกตการณ์ แล้วใช้ปฏิภาณของตนเองฝึกหัดการตัดสินใจ

7) ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงานและการตัดสินใจ

8) อย่ากลัวคำวิพากษ์วิจารณ์ หมั่นฝึกปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

1.5.6 ความสามารถอันจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้จัดประชุมระดมความคิด เมื่อ พ.ศ.2527 เรื่อง ความสามารถอันจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการ ได้กำหนดความสามารถอันจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 19 ข้อ ดังนี้

1) สามารถกำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

2) สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

3) สามารถพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นธรรม

4) สามารถกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

5) สามารถจัดการ จัดหา และดูแลเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียน วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนสามารถแนะนำและถ่ายทอดได้

6) สามารถกำกับดูแลการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร

7) สามารถรวบรวมข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอน

8) สามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

9) สามารถนำความรู้ด้านปรัชญาการศึกษา และจิตวิทยาสังคมมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

10) สามารถปฏิบัติและควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายและแบบแผนของทางราชการ

11) สามารถปฏิบัติและควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน การจัดซื้อ/จัดจ้าง การบัญชี และพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

12) สามารถควบคุมการก่อสร้าง ควบคุม ดูแล รักษาซ่อมแซม และใช้อาคารสถานที่วัสดุ ครุภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

13) สามารถติดต่อประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน

14) สามารถครองตน (ทันสมัย สุภาพ มีคุณธรรม) ครองคน (ครองหัวใจนายและลูกน้อง) และครองงาน (ริเริ่มรวดเร็วและเรียบร้อย)

15) สามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีในทุกรูปแบบ และสถานการณ์

16) สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีหลักเกณฑ์และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

17) สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การวางโครงการ แผนปฏิบัติงานและประเมินผลโครงการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

18) สามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนและชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

19) สามารถแนะนำและป้องกันการกระทำผิดวินัยของบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ เล่มที่ 13, 2529 : 5-9)

1.6 ภาวะผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่น ให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Davis, 1975 : 100)

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำตามกฎหมายได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุม ดูแล บังคับ-บัญชา และดำเนินกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนให้มีประสิทธิภาพ เพราะความสามารถและทักษะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของงาน แต่ในขณะเดียวกัน การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นมิใช่เพียงแต่มีความรู้ความสามารถ และเฉลียวฉลาดเท่านั้น จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน และรู้จักแนะนำผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสเป็นผู้นำด้วย

1.6.1 แบบของผู้นำ

1.6.1.1 แบบของผู้นำอันเกิดจากใช้อำนาจหน้าที่

(1) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่กระจายอำนาจในการบริหารงาน มักใช้วิธีการไม่น้าวจิตใจในการดำเนินงาน ปรึกษาหารือเพื่อฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน อันเป็นแนวทางให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความร่วมมือประสานงาน เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยสรุปผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีลักษณะการบริหารงานตามแนวทาง ดังต่อไปนี้

(1.1) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสนอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน

(1.2) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

(1.3) ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(1.4) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

(1.5) สร้างความนิยม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน

(1.6) ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ (สุเมธ เดียวอิสเรศ, 2527 : 61)

จุดเด่น	จุดด้อย
1. การตัดสินใจโดยคณะบุคคลมีส่วนพลาดน้อย	1. การตัดสินใจโดยคณะบุคคลทำให้ล่าช้า งานเร่งด่วนอาจไม่ทันเหตุการณ์
2. ทุกคนมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่	2. ผู้ร่วมงานอาจใช้เสรีภาพเกินขอบเขต
3. ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีกลมเกลียวทำงาน	3. ผู้ร่วมงานบางคนปรับตัวเข้ากับผู้อื่นไม่ได้

(2) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic leaders) คือ ผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ถือตัว เชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต สั่งงานโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ชอบใช้อำนาจผูกขาดการตัดสินใจ ไม่ชอบการคัดค้าน จะเป็นผู้นำที่กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายให้คนอื่นปฏิบัติเสร็จในตัว (สปช เล่มที่ 13, 2529 : 17-18) โดยสรุปผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจะมีลักษณะบริหารงานตามแนวทางดังนี้

(2.1) นิยมใช้อำนาจหน้าที่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

(2.2) การตัดสินวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์มุ่งประโยชน์ส่วนตนมาก ทั้งนี้เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ

(2.3) การวินิจฉัยสั่งการและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ตน เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

(2.4) ทำตนเองให้เป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงคนเดียว เพื่อต้องการควบคุมให้ลูกน้องจำต้องเข้าหาเสมอ เพื่อขอทราบข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน

(2.5) การปฏิบัติงานต่าง ๆ จะสั่งลงมาจากเบื้องบน ไม่ค่อยฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นหรือฟังบ้างก็เป็นแต่วิธีการ การวินิจฉัยสั่งการมักยึดความเห็นของตนเป็นใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทิศทางเดียวจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

(2.6) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงาน และมักจะเปลี่ยนได้ตามอารมณ์ของผู้นำ ไม่นิยมใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

(2.7) ผู้ช่วยของผู้นำแบบนี้ มีหน้าที่ช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น ไม่มีโอกาสร่วมตัดสินใจทั้งสิ้น

(2.8) ระบบงานมักซับซ้อนยืดยาว ทำให้งานล่าช้า

(2.9) นิยมใช้ระบบการตั้งกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบ และทำให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการปฏิบัติเงียบหายไปเฉย ๆ (สุเมธ เดียว-อิศเรศ, อ้างถึงแล้ว : 60-61)

การบริหารแบบอัตตาธิปไตย มีจุดเด่น จุดด้อย ดังนี้

จุดเด่น	จุดด้อย
1. การตัดสินใจคนเดียวทำให้รวดเร็วและประหยัด 2. ถ้าผู้บริหารซื่อสัตย์สุจริตทำให้โรงเรียนก้าวหน้ารวดเร็ว 3. ยุติข้อขัดแย้งได้รวดเร็ว 4. ถ้าผู้ร่วมงานศรัทธาผู้บริหาร งานก็จะสำเร็จ	1. การตัดสินใจคนเดียวย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย 2. ถ้าผู้บริหารขาดความคิดริเริ่ม ทำให้โรงเรียนพัฒนาล่าช้า 3. ผู้ร่วมงานต้องรับคำสั่งตลอดเวลา 4. ถ้าผู้ร่วมงานขาดความศรัทธา งานก็จะชะงัก

(สปช, อ้างถึงแล้ว : 79)

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย (Laissez - faire leaders) เป็นผู้นำที่ปล่อยปะละเลย ให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานเต็มที่ การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปตามอัธยาศัย ผู้นำเพียงผ่านเรื่องให้เท่านั้น ไม่ยึดกฎหมายหรือระเบียบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ปล่อยให้ทุกคนทำงานตามสบาย เปลี่ยนแปลงตามใจชอบ

โดยสรุป ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรีนิยม จะมีลักษณะบริหารงานตามแนวทาง ดังนี้

(3.1) ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานระบบการจัดงาน จัดตามใจชอบไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

(3.2) ไม่มีหลักการควบคุมดูแลและไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับควบคุมงาน

(3.3) หัวหน้ามักไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว ใครทำอะไรก็ได้ จึงเป็นผู้นำหรือหัวหน้าแต่ชื่อหรือสมมุตินามเท่านั้น

(3.4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน ไม่แน่นอนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือจากตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

(3.5) ขาดความริเริ่มต่อการทำงาน ไม่มีการประเมินผลงานหรือหาทางแก้ไขแต่อย่างใด (สุเมธ เดียวอิศเรศ, อ้างถึงแล้ว : 61-62)

การบริหารแบบเสรีนิยมหรือแบบตามสบาย มีจุดเด่น จุดด้อย ดังนี้

จุดเด่น	จุดด้อย
1. ไม่ต้องมีผู้บริหารงานก็สามารถดำเนินไปได้ 2. ถ้าผู้ร่วมงานมีความรู้และความรับผิดชอบงานอาจจะสำเร็จเช่นเดียวกัน	1. ไม่มีผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง 2. ถ้าผู้ร่วมงานขาดความรู้และความรับผิดชอบ งานจะล้มเหลวโดยสิ้นเชิง

จุดเด่น	จุดด้อย
3. ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ	3. เป้าหมายในการทำงานไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความพอใจของแต่ละคน

การบริหารงานทั้ง 3 แบบนั้น แบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่เหมาะสมในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด เพราะผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือจากทุกคนด้วยดี ทุกคนจะมองเห็นคุณค่าของตัวเองในการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน มีกำลังใจทำงาน งานจะก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ (Edwin B. Flippr, 1966 : 235-237) ; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กระทรวงศึกษาธิการ เล่มที่ 13, 2529 : 19)

1.6.1.2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

(1) ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงาน และวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด พฤติกรรมของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เช่น

(1.1) อาจารย์ใหญ่แสดงทัศนคติของตนเอง ให้คณาจารย์ทราบอย่างชัดเจน

(1.2) อาจารย์ใหญ่ทดลองแนวความคิดใหม่ๆ ของอาจารย์

(1.3) อาจารย์ใหญ่รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับชนิดของงาน

(1.4) อาจารย์ใหญ่รักษามาตรฐานการทำงาน

(1.5) อาจารย์ใหญ่เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนด

(1.6) อาจารย์ใหญ่ส่งเสริมอาจารย์ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน

(1.7) อาจารย์ใหญ่ขอร้องให้อาจารย์ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ

(1.8) อาจารย์ใหญ่หมั่นตรวจตราดูแลให้อาจารย์ทำงานโดยใช้ความสามารถเต็มที่ เป็นต้น

(2) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกันและกัน พฤติกรรมของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เช่น

(2.1) อาจารย์ใหญ่เอาใจใส่ ช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของคณาจารย์

(2.2) อาจารย์ใหญ่มีเวลารับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์

(2.3) อาจารย์ใหญ่คอยจัดหาสวัสดิการให้คณาจารย์

(2.4) อาจารย์ใหญ่ปฏิบัติตนต่อคณาจารย์ เสมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน

(2.5) อาจารย์ใหญ่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงวิธีการทำงาน

(2.6) อาจารย์ใหญ่เป็นกันเองและพบง่าย

(2.7) อาจารย์ใหญ่นำข้อเสนอแนะของคณาจารย์มาใช้ในการบริหารงาน เป็นต้น

1.6.1.3 **แบบของผู้นำอันเกิดจากลักษณะวิธีทำงาน** มี 4 แบบคือ

(1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (regulative leaders) จะยึดถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้คล้ายกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย มักหาเหตุผลทางระเบียบมาเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง

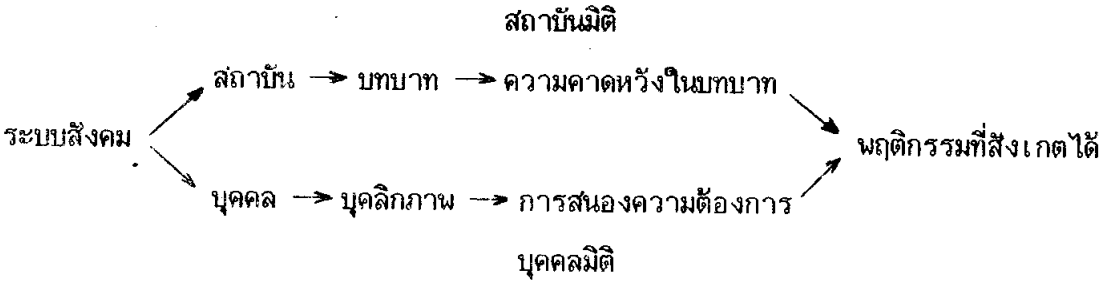
(2) ผู้นำแบบบงการ (directive leaders) ชอบใช้อำนาจคล้ายแบบอัตตาธิปไตย สั่งงานอย่างเดียวแต่ไม่รู้วิธีสอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ลูกน้องหวาดกลัว ความสัมพันธ์จะเป็นแบบพิธีการส่วนใหญ่

(3) ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความเห็นโดยใช้ดุลยพินิจของตน การสื่อความหมายเป็นไปในรูปสองทาง ความ

สัมพันธ์จะเป็นไปในรูปกลุ่มที่มีความสามัคคีธรรมสูง

(4) ผู้นำแบบร่วมใจ (participative leaders) พฤติกรรมคล้ายกับแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิด-เห็นซึ่งกันและกัน มีวิธีการทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติตามเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบด้วยแล้ว

1.6.1.4 <u>แบบของผู้นำตามแนวคิดของ Getzals และ Guba</u>



(1) ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (nomothic leaders) เน้นความสำคัญทางสถาบันมิติมากกว่าบุคคลมิติ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบันบทบาทและความคิดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด เป็นผู้ที่บริหารงานแบบรวบอำนาจและงานต้องสำเร็จตามเป้าหมาย

(2) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (idiographic leaders) จะอาศัยความคิดเห็นการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางการตัดสินใจ พิจารณาคนที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป จะคำนึงถึงความเหมาะสม ความจำเป็น ความเดือดร้อนของคนที่เกี่ยวข้องก่อนเสมอ จึงมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน มีการปกครองแบบกระจายอำนาจ พยายามให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

(3) ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (transactional leaders) จะพิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและของบุคคลไปพร้อมกัน ทั้งเน้นความสำคัญของการบรรลุจุดมุ่งหมาย และให้ความสำคัญแก่ครูด้วย (สุเมธ เดียวอิศเรศ, อ้างถึงแล้ว : 64-67)

1.6.2 เทคนิคหรือศิลปะของการเป็นผู้นำ

การปกครองคนหมู่มากนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้รอบคอบและทันต่อเหตุการณ์ ไม่มีสูตรตายตัวต้องใช้ความคิดด้วยวิจารณญาณอย่างรอบคอบ ประกอบด้วยความจริงใจและบุคลิกภาพของผู้บริหาร ตลอดจนการรู้จักเอาใจใส่ เอาใจเขามาใส่ใจเรา เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งในการปกครองเพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีเทคนิคหรือศิลปะในการเป็นผู้นำ ดังนี้

1) เทคนิคในการสั่งงาน ต้องถูกกาลเทศะ คำสั่งชัดเจน ผู้รับคำสั่งจะได้เข้าใจถูกต้อง

2) เทคนิคในการค้านและตำหนิผู้อื่น ควรมีรากฐานมาจากงาน มีเหตุผลสนับสนุน มีข้อเท็จจริง การตำหนิทำได้โดยแจ้งให้รู้ความผิดและวิธีการแก้ไข

3) เทคนิคในการให้ขวัญและกำลังใจ ควรชมเชยยกย่องคนทำดีด้วยความจริงใจ เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4) เทคนิคในการปฏิบัติตน วางตัวให้เที่ยงตรงยุติธรรม อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ต้องกระจายงานให้ทั่วถึง ทำตัวเป็นมิตรอย่างสม่ำเสมอกับผู้ร่วมงานทุกคน

5) เทคนิคในการรับฟังคำแนะนำหรือเหตุผล ควรสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออกและแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นด้วยความยินดี ตลอดจนนำข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ไปปฏิบัติตามโอกาสอันควร

6) เทคนิคในการรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ ทำตนเองให้เป็นหลักและเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงานได้ทุกโอกาส เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ และสร้างความเข้าใจอันดีของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

7) เทคนิคในการส่งเสริมผู้ร่วมงาน หมั่นฝึกฝนผู้ร่วมงานให้มีผล และมีความสามารถเพิ่มขึ้น ช่วยเหลือให้คำปรึกษาหารือด้วยความจริงใจ สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำหรือก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีโอกาส (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กระทรวงศึกษาธิการ, เพิ่งอ้างถึง : 75-76)

1.6.3 วิธีฝึกตนเองให้มีลักษณะความเป็นผู้นำ

ลักษณะของความเป็นผู้นำนั้น สามารถเรียนรู้และฝึกกันได้ สมาน แสงมะลิ และคณะ (2525 : 22-26) ได้กล่าวไว้ว่า

1.6.3.1 **สำรวจและปรับปรุงตนเอง** จนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานเสมอแล้วงานจะก้าวหน้า การทบทวนว่าได้ทำอะไรไปเพื่อหาข้อบกพร่องของตนเองทุก ๆ วัน จะช่วยให้การประเมินผลตัวเองได้ดีขึ้น

1.6.3.2 **วิธีฝึกความอดทน**

(1) หลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดความท้อถอยทั้งกายและใจ

(2) หมั่นออกกำลังกาย ทำให้ร่างกายและจิตใจร่าเริงแจ่มใส

(3) ใช้กำลังกาย สติปัญญาให้เต็มที่

(4) บังคับตนเองเมื่อเกิดความเบื่อหน่ายและเกียจคร้าน

(5) ตั้งใจทำงานทุกอย่างให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงอุปสรรคใด ๆ

1.6.3.3 **วิธีฝึกไม่ให้เป็นคนเห็นแก่ตัว**

(1) สนใจในปัญหาและสวัสดิการของผู้ร่วมงานทุกคน ทั้งเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน

(2) ช่วยเหลือ เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด.

(3) เข้าใจและรับฟังปัญหางานในหน้าที่ และปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงาน

(4) คิดถึงความสุขสบาย และความพอใจของผู้ร่วมงาน

(5) ให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน

1.6.3.4 **วิธีปฏิบัติให้เป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน**

(1) อย่าตำนิ ประนาม พร่ำบ่น

(2) จงยกย่องความดีของคนอื่นอย่างจริงจัง

(3) จงพูดถึงเรื่องที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการ

(4) สนใจผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

(5) ยิ้ม

(6) จดจำชื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องได้

(7) จงเป็นนักฟังที่ดี

(8) พูดในเรื่องอีกฝ่ายต้องการ

(9) ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยเป็นคนสำคัญ

(10) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งหรือโต้เถียง

(11) จงเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น อย่าว่าใครเป็นคนผิด

(12) เมื่อผิดจงรับผิดอย่ารอช้า

(13) ให้อีกฝ่ายเป็นฝ่ายพูด

(14) จงพูดถึงความผิดของท่านก่อนแล้วจึงตำหนิคนอื่น

(15) ขอความเห็นก่อนจะออกคำสั่ง

(16) ให้ความสนับสนุน ให้กำลังใจ จงทำให้ความผิดนั้นเป็นของที่แก้ไขได้ง่าย

1.6.3.5 วิธีฝึกตนให้เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

(1) จงเข้าใจ รู้จักและเชื่อมั่นในงานที่กำลังทำอยู่

(2) จงทำงานด้วยความพอใจ

(3) ชื่นชมต่อผลงานที่สำเร็จไปแล้ว และมีใจที่จะทำงานต่อไป

(4) แบ่งงานให้เหมาะสมกับเวลา ไม่หมกมุ่นอยู่แต่งานอย่างเดียว

1.6.3.6 วิธีฝึกการวางตัว

(1) ควบคุมเสียง สีหน้า และกริยาท่าทาง

(2) ทำตนให้สงบ มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้

(3) พูดเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา

(4) ไม่ตำหนิคนจนออกหน้า และต่อหน้าคนหมู่มาก

(5) ศึกษาและสังเกตผู้นำที่วางตนเหมาะสม

(6) ศึกษาและยึดมั่นในระเบียบ ทำตนให้มีมาตรฐานดีเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(7) ประพฤติตนดี ดังสุภาษิตที่ดี • "ทหารที่กล้า มักไม่ทำอะไรรุนแรง นักสู้ที่ดีไม่บรรดาลโทษะ ผู้พิชิตที่ยิ่งใหญ่ย่อมไม่สู้รบในเรื่องเล็กน้อย ผู้ใช้คนที่ดีย่อมวางตนต่ำกว่าผู้อื่น"

1.6.3.7 **วิธีฝึกความคิดริเริ่มสร้างสรรค์**

(1) ขยัน หาความรู้และปฏิบัติตนเป็นคนว่องไวอยู่เสมอ ทั้งกายและใจ

(2) ทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง

(3) ก่อนทำ คิด พิจารณาให้รอบคอบ

1.6.3.8 **วิธีฝึกให้เป็นผู้ที่รู้จักกาละเทศะ**

(1) สำรวจตนเองว่ามีความเห็นชอบ

(2) เอาใจใส่บุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

(3) ปฏิบัติงานเป็นทีม

(4) มีความสามารถในการปกครองคน

1.6.3.9 **วิธีสร้างคุณลักษณะของผู้นำที่ยุติธรรม**

(1) สำรวจตนเอง ถ้ามีอคติหาทางแก้ไขจิตใจให้พ้นอคติ

(2) ค้นหาความจริงทุกเรื่องว่า ผู้ใดควรรับคำชมเชย ผู้ใดควรรับการตำหนิ

(3) จงซื่อสัตย์ต่อตนเอง

(4) ศึกษาถึงผู้มีความยุติธรรม

1.6.3.10 **วิธีฝึกการตัดสินใจ**

(1) พยายามทำความเข้าใจด้วยการศึกษาจากผู้อื่น และจากการซักถามผู้อื่น

(2) ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ เมื่อมีความรู้ใหม่ ๆ ก็สามารถเลือกใช้ความรู้ที่มีอยู่ประกอบการตัดสินใจได้ดี

(3) ปรับปรุงจิตใจให้สุขุม มีความมั่นใจในการตัดสินใจ

(4) สำรวจดูว่าจากการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไปแล้วนั้น ผลเป็นอย่างไร หาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

(5) เก็บสาระการฟัง การอ่าน มาประกอบความคิดของตนเอง ให้กระจ่าง

1.6.3.11 กระทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ

(1) รับผิดชอบต่องาน ตั้งใจทำ และทำให้ถูกต้อง

(2) สนใจในงานและสวัสดิภาพทั่วไปของผู้ร่วมงาน

(3) ออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

(4) มีความรู้ ศึกษาหาความรู้ในการปรับปรุงตนเองจากตำรา จากพฤติกรรมหรือบุคคลที่เป็นผู้นำ แล้วทดลองปฏิบัติในสิ่งที่ตนเห็นว่าดี และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรให้เหมาะสมกับตน

1.6.3.12 วิธีทำให้ทันสมัย

(1) เก็บแฟ้มความรู้ให้เป็นระเบียบ และศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ

(2) อ่านหนังสือพิมพ์รายวัน นิตยสารรายสัปดาห์ นิตยสารการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นประจำทุกวัน

(3) สนทนากับบุคคลทุกประเภทถึงเรื่องที่กำลังเป็นข่าว

(4) สังเกตวิธีทำงานของผู้นำระดับต่าง ๆ แล้วนำส่วนที่ดีมาปฏิบัติ

1.6.3.13 วิธีฝึกฝนความเที่ยงตรง

(1) รักษาความจริง ทั้งกาย วาจา ใจ อยู่ตลอดเวลา

(2) ยืนหยัดในสิ่งที่เชื่อว่าถูกต้อง

(3) ซื่อสัตย์และยึดมั่นในหน้าที่เหนือสิ่งอื่นใด

(4) ถ้านัดใคร อย่าให้ผิดนัด ถ้าไปตามนัดไม่ได้ต้องรีบแจ้งไป

1.6.3.14 วิธีส่งเสริมความกล้า

(1) ควบคุมการพูด และการทำด้วยความมีสติ

(2) คิดก่อนทำและมีความรับผิดชอบ

(3) ยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้จะเผชิญกับสิ่งที่ไม่ชอบ

(4) ไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น

1.6.3.15 **สร้างบารมี** ทำตนให้มีเสน่ห์ ดึงดูดจิตใจผู้อื่นได้และสร้างคุณความดีด้วยการให้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือผู้อื่น ทำคุณให้ปรากฏ และบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

1.6.3.16 **มีธรรมสำหรับผู้นำ** ได้แก่ พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ปราศจากอคติ 4 ได้แก่ ฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ และภยาคติ

1.6.3.17 **ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ชำนาญการ** ศึกษาให้รู้แจ้งเห็นจริงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเป็นที่เชื่อถือและเป็นที่พึ่งของคนทั่วไปได้ และได้เชื่อว่าเป็นผู้นำทางวิชาการได้ดี

1.6.4 **การส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดภาวะผู้นำ**

เมื่อผู้บริหารฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้แล้ว สิ่งหนึ่งที่จะละเลยไม่ได้ ก็คือ การส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดภาวะผู้นำ ซึ่งกระทำได้ดังนี้

1) พิจารณาสำรวจความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถด้านใดอย่างไร เพื่อประโยชน์ในการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรด้วยความเสมอภาค เมื่อทราบความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารก็จะสามารถมอบหมายงานให้รับผิดชอบได้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน นอกจากนั้น การมอบหมายงานให้ร่วมกันปฏิบัติยังเป็นการเปิดโอกาส ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ที่เขามีอยู่อย่างเต็มที่และภาคภูมิใจ

3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน และการเลือกผู้นำเมื่อมอบหมายงานแล้ว ผู้บริหารต้องให้อิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติด้วย โดยผู้บริหารควรเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษาแนะนำเท่านั้น นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและให้อิสระแก่บุคลากรในการเลือกผู้นำในการทำงานอีกด้วย

4) ให้คำปรึกษาหารือและแนะนำตามควรแก่โอกาส การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้คำปรึกษาหารือและแนะนำบุคลากรในโรงเรียน จะเป็นการลดภาวะผู้นำในตัวเองลงไป โดยส่งเสริมให้ครูเกิดภาวะผู้นำให้มากขึ้น ผู้บริหารต้องคอยชี้แนะ เสนอแนะ แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะที่ควรให้แก่ครู หรือเมื่อครูเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

5) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ การที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ จะช่วยให้บุคลากรเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความคล่องตัวทันต่อเหตุการณ์ จะทำให้มีลักษณะของผู้นำที่ดี

การกระทำดังกล่าว เป็นการส่งเสริมให้คณะครูในโรงเรียนมีภาวะผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งหมายความว่า นักเรียนที่ผ่านการเรียนในโรงเรียนไปแล้ว จะมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของการประถมศึกษาที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529: 21-22)

1.7 กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การบริหารเป็นกิจกรรมการทำงาน ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. ทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. ทำกิจกรรมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม (สำนักงานคณะ - กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เล่มที่ 8, 2529 : 2)

ดังนั้น การจะบริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น กระบวนการบริหาร ทักษะ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ เป็นต้น และในส่วนของกระบวนการบริหารนั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1.7.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

1.7.2 การวางแผนการบริหารโรงเรียน

1.7.3 การดำเนินการตามแผนบริหารโรงเรียน

1.7.4 การประเมินการบริหารโรงเรียน

1.7.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริง กำลังเป็นอยู่และดำเนินการอยู่ในขณะนั้น

ปัญหา หมายถึง ผลที่ปรากฏซึ่งไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือต้องการให้เป็น

ความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวังหรือจุดสุดท้ายของงานที่แสดงระดับของผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

1.7.1.1 **ข้อมูลแสดงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ**

ในการบริหารงานใด ๆ นั้น สิ่งแรกที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องการทราบก็คือ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน การศึกษาสภาพปัจจุบันจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับความพร้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียน และข้อมูลที่แสดงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน สามารถพิจารณาได้จากเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) ระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งโดยส่วนรวมของโรงเรียน และเฉพาะระดับชั้น

(2) สภาพปัจจุบันและกระบวนการในการจัดการ ตลอดจนปัญหาในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น บุคลากร นักเรียน อาคารสถานที่ การเงินและงบประมาณ และปัญหาในส่วนต่าง ๆ

(3) ปัญหาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

(4) อัตราการซ้ำชั้น

(5) อัตราการมาเรียนของนักเรียน

(6) ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

(7) ระดับคุณภาพของครูประจำการ

(8) สิ่งสนับสนุนบริการทางการศึกษาของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เล่มที่ 8, 2529: 19 ; และเล่มที่ 13, 2529: 53)

1.7.1.2 เทคนิควิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลปัญหาที่เที่ยงตรงและครอบคลุมด้วยวิธีการง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เช่น

(1) ใช้วิธีสำรวจ อาจทำเป็นแบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต การศึกษาจากรายงานของครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง การศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ เช่น สมุดประจำชั้น บัญชีเรียกชื่อ สมุดประจำตัวนักเรียน เป็นต้น

(2) ใช้วิธีระดมความคิดจากคณะครูและผู้มีประสบการณ์เฉพาะเรื่อง

(3) ใช้กล่องรับฟังความคิดเห็น (สปช., เพิ่งอ้างถึง : 54)

1.7.2 การวางแผนบริหารโรงเรียน

1.7.2.1 การวางแผน หมายถึง การคิดหรือการกำหนดตัวเลือกในการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งล่วงหน้า ซึ่งจะต้องตอบคำถามที่ว่า จะทำอะไร จะทำทำไม จะทำอย่างไร และจะให้ใครทำ โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไข "การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด อย่างประหยัด คุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด"

1.7.2.2 ความสำคัญของแผนและการบริหารโดยใช้แผน

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารโดยใช้แผนมีความสำคัญและทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลต่อไปนี้

(1) เป็นการทำงานที่มีทิศทาง มีจุดหมาย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

(2) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนของกิจกรรมชัดเจน ทำให้สามารถกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของงานได้

(3) ใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คุมนโยบายระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยตัดสินใจ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง

(4) ทำให้ทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหาร การจัดการ และการวางแผน

(5) สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด

(6) ทำให้เกิดการประสานงานทั้งภายในโรงเรียนเองกับหน่วยงานภายนอก ทำให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อน เป็นการย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.7.2.3 วิธีดำเนินการในการวางแผน จึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

(1) การเตรียมการเกี่ยวกับข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน ดังนี้

(1.1) การศึกษานโยบายของโรงเรียน

(1.2) การประมวลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

(1.3) การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

(2) การวางแผน

(2.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรายละเอียดของงาน/โครงการ

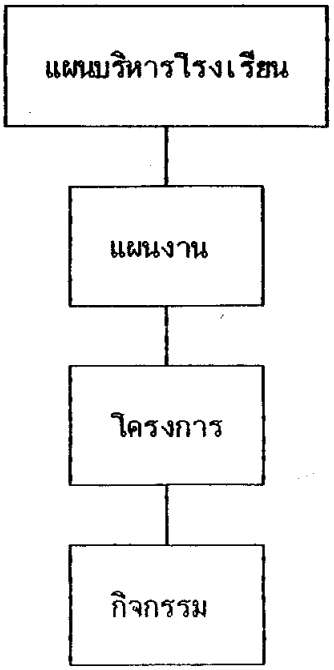
(2.2) การจัดทำร่างแผน

(2.3) การเสนอร่างแผนเพื่อพิจารณา

(3) เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

1.7.2.4 โครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียน

แผนบริหารโรงเรียนมีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งมีรูปแบบโครงสร้างลดหลั่นกันไปตามระดับของแผนในภาพรวม ดังนี้



(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เล่มที่ 9, 2529 : 16-20)

1.7.3 การดำเนินการตามแผนบริหารโรงเรียน

1.7.3.1 ความจำเป็นในการดำเนินการตามแผน เป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในเรื่องของการดำเนินการตามแผน โดยเฉพาะ **กิจกรรมการกำกับ ติดตามและการนิเทศงาน** ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญในขั้นตอนของการดำเนินการตามแผน เพราะ**จะทำให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และบรรลุจุดหมายที่ต้องการ** ทั้งนี้ ผู้บริหารจะได้รู้ว่างานดำเนินไปอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคของการดำเนินตามแผนอย่างไร จะต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร จึงจะส่งผลให้งานดำเนินไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.3.2 การดำเนินการตามแผนของผู้บริหารโรงเรียน เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร หากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่วางไว้จะไร้ประโยชน์ ในการดำเนินการตามแผน มีกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติดังนี้

(1) นำเสนอแผน เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเป็นการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับกลุ่มโรงเรียน

(2) **อนุมัติการดำเนินการตามโครงการ และอนุมัติใช้เงินสำหรับโครงการที่ไม่ใช่เงินงบประมาณและใช้เงินงบประมาณในวงเงินที่อยู่ในอำนาจอนุมัติของผู้บริหารโรงเรียน**

(3) **ในกรณีที่โครงการนั้นใช้เงินงบประมาณเกินอำนาจของผู้ - บริหารโรงเรียน ให้ผู้บริหารเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจต่อไป**

(4) แจ้งผู้เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามโครงการ และจัดเตรียมบุคลากร เทคนิควิธี และทรัพยากรที่จำเป็น พยายามให้ทุกฝ่ายทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน เป็นไปด้วยความเหมาะสมยิ่งขึ้น

(5) ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศตามโครงการที่กำหนดไว้ **โดยมีแผนควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ** มีการการมอบหมายงานและกำหนดแผนการกำกับ ติดตาม มีกิจกรรมกำกับ ติดตาม เช่น การตรวจผลงาน การกำหนดระยะเวลา การรายงาน เป็นต้น **ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญยิ่งในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน**

(6) จัดให้มีการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและกระบวนการกลุ่มเข้าช่วย เช่น เมื่อมีปัญหาการปฏิบัติงานอาจใช้วิธีประชุมคณะครูหรือระดมความคิดเพื่อหาทางแก้ไข เป็นต้น

(7) สนับสนุนทรัพยากรและบริการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามโครงการบรรลุวัตถุประสงค์

1.7.3.3 การควบคุมตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ เพื่อเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาดำเนินการตามแผน **ผู้บริหารจะต้องควบคุม ตรวจสอบ ดูแลให้เห็นชัดว่า ได้มีการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ของโครงการตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด** ดังต่อไปนี้

(1) **ด้านปริมาณ** ดูจำนวนครู จำนวนนักเรียน ชุมชนที่เกี่ยวข้อง ดูผลผลิตที่ได้รับว่ามีมากน้อยเพียงใด จำนวนเท่าใด

(2) **ด้านคุณภาพ** ดูจำนวนผลผลิตว่ามีคุณภาพดี/เลวอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างไร คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

(3) **ด้านเวลา** ดูว่ามีระยะเวลาดำเนินการมากน้อยเพียงใด เพียงพอหรือไม่ งานเสร็จตามกำหนดเวลาในแต่ละขั้นตอนหรือไม่

(4) **ด้านค่าใช้จ่าย** ดูว่าจะต้องใช้เงินงบประมาณเท่าไร ได้มาจากไหน ใช้ไปแล้วเท่าไร เหลือเงินเท่าไร จะพอเพียงกับโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่หรือไม่ จะหาเพิ่มเติมอย่างไร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เล่มที่ 11,2529:2-4)

1.7.4 การประเมินการบริหารโรงเรียน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือผลการบริหารงาน **เป็นผลสรุปรวมของการประเมินงาน/โครงการย่อยๆ ทั้งหมดของโรงเรียน** โดยต้องครอบคลุมถึงทรัพยากรที่ใช้กระบวนการปฏิบัติและผลผลิตของงาน/โครงการทั้งหมด**และจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง**

เท่าที่ผ่านมา การประเมินการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญไม่มากเท่าที่ควร เป็นเหตุให้ขาดข้อมูลในการวางแผน ผู้บริหารไม่ทราบแน่ชัดว่าผลการปฏิบัติงานในแต่ละเดือน แต่ละภาคเรียน หรือแต่ละปีเป็นอย่างไร ทำให้เกิดผลกระทบต่อการวางแผนในปีต่อ ๆ ไป เช่น งานซ้ำซ้อน สิ้นเปลืองงบประมาณ การมอบหมายงานผิดพลาด จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการบริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องในการวางแผนการบริหารโรงเรียนต่อไป

1.7.4.1 หลักในการประเมินการบริหารโรงเรียน

(1) ความครอบคลุม ต้องประเมินให้ครบและครอบคลุมแผนงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 แผนงาน ซึ่งปกติจะมีโครงการรองรับแต่ละแผนงานอยู่แล้ว ในกรณีที่โครงการไม่ครอบคลุมตามขอบข่ายของแผนงาน ก็สามารถประเมินได้ตามบทบาทหน้าที่ที่ระบุไว้ในแต่ละแผนงาน

(2) ความต่อเนื่อง หมายถึง มีการประเมินการบริหารอย่างสม่ำเสมอตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนงาน

(3) การมีส่วนร่วม การประเมินจะมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารได้มอบหมายหรือให้บุคลากรที่มีความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน

(4) ความยืดหยุ่น แผนการประเมินต้องยืดหยุ่น สามารถรับเปลี่ยนได้ทุกระยะตามสถานการณ์ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายถึงการปรับเปลี่ยนสาระและรูปแบบอย่างสิ้นเชิง

จนไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการ

(5) การนำไปใช้ วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ต้องการประเมินเป็นประโยชน์และสามารถนำผลไปใช้ได้เพียงใด

1.7.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ต้องสอดคล้องกับวิธีการและวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนอาจจะเลือกใช้เครื่องมือง่าย ๆ ดังนี้

(1) แบบสัมภาษณ์

(2) แบบสอบถาม

(3) แบบบันทึกการรายงาน

(4) แบบสังเกต

1.7.4.3 ขั้นตอนการประเมินโครงการ มี 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

(1) การประเมินก่อนดำเนินการ เป็นการดูความเหมาะสมของโครงการ ดูผลตอบแทนจากโครงการ และดูผลที่คาดว่าจะเกิดตามมาจากการดำเนินโครงการ

(2) การประเมินขณะดำเนินการตามโครงการ เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้ดี เหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เป็นกาประเมินผลผลิตเพื่อดูผลสำเร็จของโครงการ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(4) การประเมินผลกระทบหรือประเมินติดตามผล ว่าดีหรือไม่ดีเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว

1.7.4.4 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินผลการบริหารโรงเรียน

การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหาร เพื่อผู้บริหารจะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงวิธีดำเนินการ หรือวางแผน/โครงการที่จะปฏิบัติในปีต่อปี ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้มี และต้องให้ครอบคลุมการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 6 งานด้วย ในขั้นตอนของการประเมินผล ผู้บริหารควรจะมีบทบาท ดังนี้

(1) **กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน** อาจจะเป็นตัวผู้บริหารโรงเรียนเอง คณะทำงานหรือมอบหมายให้ผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งตามความเหมาะสม โดยจะพิจารณาในเรื่อง

(1.1) ความเชื่อถือไว้ใจได้

(1.2) ความรู้ความเข้าใจในโครงการ

(1.3) ความคล่องตัว และมีอิสระในการประเมิน

(1.4) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมิน

(2) **กำหนดแนวทางการประเมินร่วมกับคณะครูผู้ประเมิน** ดังนี้

(2.1) กำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ ตามความเหมาะสม

(2.2) กำหนดโครงสร้างหรือกำหนดรายละเอียดหรือสิ่งที่ต้องประเมิน

(2.3) กำหนดรูปแบบหรือวิธีการประเมินว่าจะใช้เครื่องมือแบบใด วิธีใด

(2.4) กำหนดระยะเวลาให้เหมาะสม

(3) **ร่วมกับผู้รับผิดชอบจัดสร้างเครื่องมือในการประเมิน** ซึ่งควรพิจารณาถึง

(3.1) ความเชื่อถือได้ คือ สามารถประเมินได้ผลใกล้เคียงกัน แม้จะประเมินหลายครั้งหรือหลายคนก็ตาม

(3.2) ความเที่ยงตรง และครอบคลุมในเรื่องที่ต้องการประเมิน

(3.3) สามารถนำไปใช้ได้ คือ ประหยัดและง่ายต่อการนำไปใช้

(3.4) มอบหมายให้ดำเนินการประเมิน เป็นการสั่งการให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานประเมินตามขั้นตอนรายละเอียดที่กำหนดไว้

(3.5) จัดให้มีการรายงานผลการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขโครงการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องปรึกษากับผู้ร่วมงานในการจัดทำรายงาน และจะต้องนำกำหนดระยะเวลาที่จะรายงานเป็นรายเดือน, 3 รายภาค หรือรายปีได้

(3.6) นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนบริหารโรงเรียน ผลการประเมินนับเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน ผลการประเมินการบริหารโรงเรียนแต่ละครั้งแต่ละปี จะเป็นฐานหรือสภาพปัจจุบัน เพื่อการวางแผนบริหารโรงเรียนในปีต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เล่มที่ 12 , 2529 : 3-8)

1.8 ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นผู้นำที่สำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพราะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา และมีบทบาทในการบริหารงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถ เข้าใจหน้าที่และขอบเขตงานบริหารโรงเรียนอย่างชัดเจน และสามารถนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นไปใช้อย่างเหมาะสมอีกด้วย ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 ด้านด้วยกัน คือ

1. งานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียนประถมศึกษา เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยตรง งานด้านนี้จะครอบคลุมงานด้านหลักสูตร การเรียนการสอน วัสดุสื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา การส่งเสริมการสอน และงานประชุมอบรมทางวิชาการ

2. งานบุคลากร เป็นงานสนับสนุนงานวิชาการ จะครอบคลุมเรื่องการกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับติดตามบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากร

3. **งานกิจการนักเรียน** ครอบคลุมงานกิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน และกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า

4. **งานธุรการและการเงินและการพัสดุ** ครอบคลุมงานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงาน งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ งานงบประมาณ งานพัสดุ ตลอดจนงานการเงินและบัญชี

5. **งานอาคารสถานที่** ครอบคลุมงาน การจัดสร้างอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่ การบำรุงรักษา การควบคุมดูแลรักษา และการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

6. **งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน** ครอบคลุมงานการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การให้บริการแก่ชุมชน การร่วมกิจกรรมของชุมชน การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เล่มที่ 3, 2529 : 5)