

บทที่ 10

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียน ถือว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา หรืออำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดบริหารทางการศึกษาแก่สังคมได้อย่างดี ถ้ามองโดยเนื้อแท้จะพบว่า งานบริหารโรงเรียนย่อมได้แก่ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน นักเรียน อาคารสถานที่ งานธุรการ และการติดต่อสร้างสัมพันธ์กับชุมชน

10.1 การบริหารงานวิชาการ

10.1.1 การบริหารการศึกษา แบ่งเป็นงาน 6 อย่าง

(1) การบริหารงานวิชาการ	40%
(2) การบริหารงานบุคคล	20%
(3) การบริหารงานกิจการนักศึกษา	20%
(4) การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	5%
(5) การบริหารงานการเงิน	5%
(6) อาคารสถานที่	5%
ธุรการ+บริการ	5%

(Smith and others , 1961 : 170)

เพราะฉะนั้นงานวิชาการ จึงเป็น “หัวใจของการบริหารงานในโรงเรียน”

10.1.2 การเรียนรู้ในระบบโรงเรียน เกิดขึ้นระหว่างผู้เรียนกับองค์ประกอบต่างๆ

- (1) ปฏิริยาตอบสนองระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
- (2) ปฏิริยาตอบสนองระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน
- (3) ปฏิริยาตอบสนองระหว่างผู้เรียนกับวัสดุ+อุปกรณ์

(4) ปฏิกริยาตอบสนองระหว่างผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม
(นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ , 2534 : 48 - 67)

10.1.3 ลักษณะและความสำคัญของงานวิชาการ

เมื่องานวิชาการถือเป็นหัวใจของสถานศึกษา จึงถือว่างานวิชาการทำทนายผู้บริหารการศึกษา เพราะผลผลิต (product) ของโรงเรียนจะมีคุณภาพเพียงใด งานวิชาการจะเป็นเครื่องบ่งชี้

10.1.4 งานวิชาการ มีลักษณะอย่างไรและเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

คำตอบ ก็คือ “งานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน” นั่นเอง พูดอย่างง่ายๆ แต่หาเป็นดังกล่าวเช่นนี้ไม่ งานวิชาการยังเกี่ยวข้องกับ

1. หน้าที่

- การจัดการเรียนการสอน
- การนิเทศ
- กิจกรรมเนื้อหาวิชา
- การประเมินผล

2. บุคลากร

- ผู้ช่วยวิชาการ
- ครูประจำชั้น
- กรรมการวิชาการ
- ครูแนะแนว
- หัวหน้าหมวดวิชา
- ครูทะเบียนวัดผล
- ครูประจำวิชา

3. เงิน วัสดุอุปกรณ์

- งบประมาณ
- วัสดุ ครุภัณฑ์
- การจัดซื้อจัดจ้าง
- อุปกรณ์

4. งานสนับสนุน

- งานเอกสาร เช่น
- ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 - สื่อการเรียนการสอน

- โครงการต่างๆ
- หลักสูตร
- ประมวลการสอน
- แผนการสอน
- บันทึกการสอน
- บัญชีเรียกชื่อ
- สมุดประจำชั้น
- สมุดพก+สมุดโฮมรูม
- คู่มือครู, นักเรียน, ผู้ปกครอง
- แบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้งานวิชาการ

งานสถิติ วิเคราะห์ วิจัย

งานกิจกรรม

- ปฐมนิเทศ
- ประชุมทางวิชาการ
- แผนปฏิบัติงาน
- ทำโครงการ
- ประเมินผล
- ปัจฉิมนิเทศ

10.1.5 ขอบข่ายงานบริหารวิชาการ

ผู้บริหารจะต้องรู้ รับผิดชอบ ควบคุมดูแล ดำเนินการมีอะไรบ้าง มาดู

1. การวางแผนวิชาการ

- (1) จัดระบบบริหารงานวิชาการ เป็นหมวดวิชา
- (2) รวบรวม จัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ แล้วอย่าลืม ต้องประชาสัมพันธ์ให้ ครู - นักเรียน ผู้ปกครอง ทราบ
- (3) จัดทำเอกสารคู่มือครู คู่มือนักเรียน เผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบ
- (4) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานวิชาการเป็นตารางปฏิบัติ

- (5) จัดวางแผนการด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่ายประจำปีของงานบริหารวิชาการ
- (6) จัดทำแผนงาน โครงการทางวิชาการ
- (7) จัดบุคลากร ประสานงานกับแหล่งวิชาการภายนอกโรงเรียน

2. การจัดแผนการเรียน

- (1) จัดแผนการเรียนให้สนองจุดมุ่งหมาย หลักการและโครงสร้างของหลักสูตร โดยคำนึงถึงความพร้อม ด้านอาคารสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและทรัพยากรท้องถิ่น
- (2) จัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ผู้ปกครองชุมชนและท้องถิ่น ที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียนครู-อาจารย์
- (3) จัดปฐมนิเทศนักเรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดแผนการเรียน การเลือกแผนการเรียน การลงทะเบียนเรียน
- (4) พิจารณาเลือกใช้แบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบ
- (5) ประสานแผนการเรียนกับสถาบันอื่นๆ เพื่อการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ
- (6) ประเมินผลการปรับปรุงการจัดแผนการเรียน และติดตามผลทุกระยะ

3. การจัดตารางการเรียนการสอน

- (1) จัดตารางสอน ประจำชั้น, ตารางสอนครู, ตารางสอนของหมวดวิชา ตารางสอนรวม
- (2) จัดให้มีตารางการใช้ห้องเรียนและอาคารสถานที่ต่างๆ
- (3) การติดตามและประเมินผลการจัดตารางสอน
- (4) การจัดสอนซ่อมเสริม

4. การจัดครูเข้าสอน

- (1) จัดครูสอนให้ตรงตามวุฒิหรือประสบการณ์
- (2) จัดเฉลี่ยครูให้เพียงพอในแต่ละหมวดวิชา
- (3) ดู W.L และ T.L
- (4) จัดครูหรือสื่อการสอนแทน ถ้ามีครูลาไปราชการ

5. การพัฒนาการเรียนการสอน

- (1) ส่งเสริมให้ครูนำการสอนแบบต่างๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา พร้อมทั้งให้ครูรู้จักนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ และเน้นให้ครูจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม
- (2) ควบคุมการสอนให้เป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา
- (3) จัดให้มีการแนะนำการเรียนต่อและแนะแนวอาชีพ
- (4) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
- (5) ติดตามประเมินผลและพัฒนาการเรียนการสอน

6. การจัดการเรียนการสอน

- (1) จัดให้มีการทำแผนการสอนและโครงการสอนเป็นรายวิชา
- (2) จัดให้ครูทำบันทึกการสอน
- (3) จัดหาใช้บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการสอน และอำนวยความสะดวกในการใช้
- (4) จัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยาการ สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ
- (5) จัดห้องสมุด และส่งเสริมให้ครู-นักเรียนได้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

- (6) จัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับสถานศึกษาอื่น

7. การพัฒนาครูด้านวิชาการ

- (1) จัดให้มีการนิเทศภายใน จัดทำและจัดหาเอกสารต่างๆ ทางวิชาการ
- (2) จัดการฝึกอบรมครู
- (3) ส่งเสริมให้ครูผลิตเอกสารทางวิชาการ และค้นคว้าวิจัย
- (4) ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อหรือดูงาน

8. การจัดกิจกรรมนักเรียน

- (1) จัดกิจกรรมนักเรียนให้เหมาะสมกับวัย โดยให้ตรงกับความสนใจและนโยบายของกรม กระทรวง
- (2) จัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียนสามารถร่วมงานกับชุมชนได้

9. การวัดและประเมินผลการเรียน

- (1) รวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน
- (2) ชี้แจงแนวปฏิบัติและปฏิทินปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนให้ทราบทั่วกัน
- (3) ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนตามปฏิทินและแนวปฏิบัติที่กำหนด
- (4) ดำเนินการวิเคราะห์ใช้สอบและจัดทำธนาคารข้อสอบ
- (5) ติดตามประเมินผลและตรวจสอบหลักฐานการวัดผลผลการเรียนการสอน
- (6) สร้างและปรับปรุงเครื่องมือในการวัดผลผลการเรียนตามจุดประสงค์ของรายวิชา
- (7) จัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล

การเรียน พร้อมทั้งให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลและจัดเก็บเป็นระบบ และอำนวยความสะดวกในการใช้

- (8) จัดให้มีการรายงานผลการเรียนตามระเบียบการวัดผลให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน
- (9) ควบคุมและตรวจสอบ ให้การวัดผลและประเมินผลการเรียน เป็นไปตามระเบียบโดยเคร่งครัด

10. งานทะเบียนนักเรียน

จัดให้มีทะเบียนนักเรียน หรือหลักฐานงานทะเบียนพร้อมทั้งจัดระบบ การเก็บรักษาความปลอดภัย และให้มีระบบการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว

11. งานวิชาการอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของ โรงเรียน

12. การประเมินผลทางวิชาการ

- (1) จัดให้มีการประเมินผลงานวิชาการทุกระยะ
- (2) ตรวจสอบหลักฐานการดำเนินงานทางวิชาการ
- (3) วิเคราะห์ผลการประเมินผลทางวิชาการ และนำผลไปใช้ในการปรับปรุงงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10.1.6 ผู้บริหารกับการบริหารหลักสูตร

1. หลักสูตร กลุ่ม 1.จุดหมาย 2.หลักการ 3.โครงสร้าง 4.จุดประสงค์การเรียนรู้อื่นๆ 5.เนื้อหาวิชา 6.สื่อการเรียน 7.การวัดกิจกรรมการเรียนการสอน 8.การประเมินผล

มีองค์ประกอบ

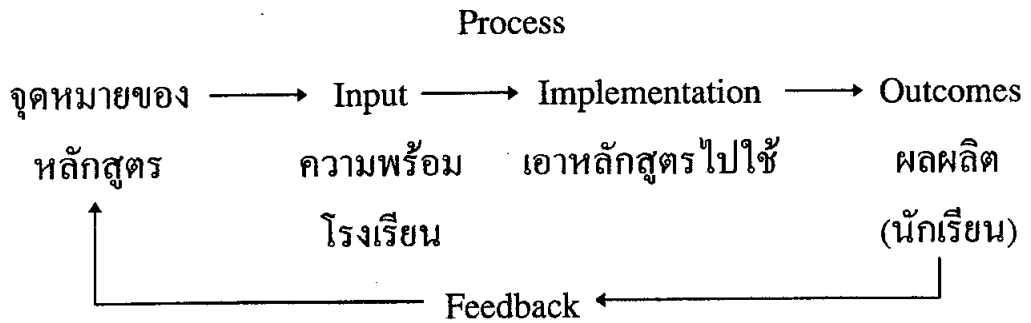
เช่น จุดหมาย เพื่อให้นักเรียนบรรลุความรู้ คุณสมบัติ ทักษะ ฯลฯ

เช่น หลักการ สมมุติ หลักสูตร มุ่งพัฒนาบุคลิกภาพ

ประเด็น คือ เอาหลักสูตรไปใช้ (สอน) อย่างไร ถึงบรรลุ

เช่น โครงสร้าง หมายถึง กลุ่มวิชา กับรายวิชาที่กำหนดในหลักสูตร

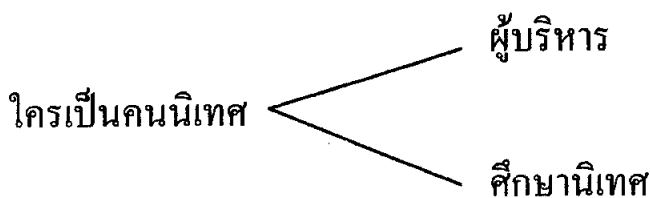
2. กระบวนการบริหารหลักสูตร



จุดประสงค์การเรียนรู้ มี

- (1) จุดประสงค์ของหลักสูตร กระทรวงโดยกรมจะกำหนด
- (2) จุดประสงค์เฉพาะรายวิชา
- (3) จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

10.1.7 การนิเทศ เป็นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา มุ่งจัดบริการทางการศึกษา ให้ดีและมีคุณภาพ



คำถาม? ผู้บริหาร โรงเรียนจะนิเทศการศึกษาแก่ครูใน โรงเรียนได้อย่างไร

1. สำรวจปัญหาเรื่องการสอนทั้งหมด
2. จัดประชุมเตรียมงานภาคปฏิบัติกับครู
3. ทำ Work shop
4. เสริมประสบการณ์ครู ดูงาน การสาธิต เชิญวิทยากร
5. สนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ ตำรา ฯลฯ ให้ครู
6. ประเมินผลเป็นระยะๆ

10.2 การบริหารบุคคล (Personnel Administration)

10.2.1 ความหมาย

สุกิจ จุลนันท์ (2520 : 93) Personal Adm. หรือ Personal Management คือจัดงานเกี่ยวกับคน ผู้ปฏิบัติในองค์การโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้เพียงพอ เพื่อการใช้กำลังคน (man power) เกิดประโยชน์สูงสุด บำรุงรักษา ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ปฏิบัติให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จขององค์การตามความมุ่งหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 507) เน้น “ศิลปะในการเลือกคนใหม่ ใช้คนเก่าให้ได้ ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของคนเหล่านั้นมากที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ

ภิญโญ สาร (2514 : 242) คือการใช้คนให้ทำงานได้ผลดีที่สุด ภายในระยะเวลาสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินวัสดุอุปกรณ์น้อยที่สุด ขณะเดียวกันคนที่เราใช้งานต้องมีความสุข มีความพอใจ

10.2.2 ความสำคัญของการบริหารบุคคล

คนเป็น 1 ใน 4 ของปัจจัยการบริการ 4'M (Man, Money, Material, Management) คนก็ยังมีชีวิต จิตใจ ความรู้สึก ความแตกต่างระหว่างคน ยากจะกำหนดกฎเกณฑ์ตายตัวที่จะไปใช้กับคนทุกคน เพราะฉะนั้นทำอย่างไรจะใช้คนให้เหมาะกับงาน “Put the right man in the right job” ของยกสุนทรพจน์ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (2507 : 800) กล่าวไว้ว่า

“คนเป็นผู้บันดาลให้ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือในการจัดการอย่างใดๆ ก็ตามคนย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้จัดงาน ซึ่งรวมถึงการริเริ่มวางแผน การบริหาร การกำกับ การติดตามไปจนถึงการดำเนินงานและคอยปรับปรุงงาน”

10.2.3 วัตถุประสงค์การบริหารบุคคล

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment + Selection) ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถมาทำงาน
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

10.2.4 กระบวนการบริหารบุคคล จะบรรลุผลอย่างดีมีกระบวนการ

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหากคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้การทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและโอน
13. การพัฒนาตัวบุคคล
14. การประเมินผลปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

18. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 19. การปกครองบังคับบัญชา
 20. การรักษาวินัย
 21. การให้พ้นจากงาน
 22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
 23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล
- จากกระบวนการบริหารบุคคลนำไปสู่หลักการบริหารบุคคล

10.2.5 หลักการบริหารบุคคล

1. หลักด้านความรู้ความสามารถ
2. หลักเสมอภาค
3. หลักความเป็นกลาง
4. หลักความมั่นคง
5. หลักการพัฒนา
6. หลักความเหมาะสม
7. หลักความยุติธรรม
8. หลักสวัสดิการ
9. หลักเสริมสร้าง เสริมสร้างทางจริยธรรม วินัย ป้องกันการทำผิด
10. หลักมนุษยสัมพันธ์
11. หลักประสิทธิภาพและประหยัด
12. หลักการวิจัย ค้นหาปัญหา หาสาเหตุ และหาวิธีการใหม่ๆ

(สุกิจ จุลนันท์ , 2520 : 98 - 99)

10.2.6 ระบบการบริหารบุคคล

ประสิทธิภาพของการบริหารบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกับวิธีการเลือกสรร การบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้นตำแหน่ง พัฒนาบุคคล มี 2 แนวทางปฏิบัติ หรือ ปฏิบัติกันอยู่ 2 ระบบ

1. ระบบคุณวุฒิหรือคุณธรรม (Merit System)

เป็นระบบยึดคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ เป็นระบบที่บรรจุคนในตำแหน่งงานของรัฐบาล คือใช้สอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน ไม่คำนึงถึงการเมือง หน่วยงานของรัฐที่ดูแลเรื่องนี้เช่น ก.พ. ของครุ ก.ค. เป็นต้น (กม., กค., ฯลฯ)

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

มีชื่ออีกมาก เช่น spoil system (ซุบเลี้ยง) Nepotism (เล่นพวก) Favoritism (ชอบพอเป็นพิเศษ) ระบบนี้เป็นการบริหารงานบุคคลในส่วนของ การเมือง หรือพรรคการเมืองที่ได้รับชัยชนะ ตอบแทนตำแหน่งให้เป็นสินน้ำใจ ที่ช่วยเหลือสนับสนุน

ก. หลักบริหารบุคคลยึดระบบคุณธรรม Kingsbury (1957 : 15 - 16) จำแนกไว้ 4 ประการ

1. หลักความสามารถ (The Rule of Competence)
2. หลักความมั่นคง (Security on Tenure)
3. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)
4. หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity)

ข. เหตุผลที่นำระบบอุปถัมภ์มาใช้

1. เพื่อเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล
2. เพื่อให้ตำแหน่งเป็นสินน้ำใจ
3. เพื่อประโยชน์ในการคุมนโยบายทางบริหาร
4. เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารและการปกครอง

- แม้ในสหรัฐเองก็นิยมใช้ระบบนี้ให้ตำแหน่งผู้สนับสนุนเป็นสินน้ำใจทางการเมือง (political rewards)
- สมัยประธานาธิบดีแจ็กสัน กล่าวว่า “Government work is so simple that anyone could handle it”

* ถ้ามระบบคุณวุฒิคืออะไร? ระบบอุปถัมภ์เสียอย่างไร?

10.2.7 กระบวนการบริหารงานบุคคล

จากหัวข้อที่ 4 นำมาประมวลให้เข้าใจง่าย 4 ขั้นตอน

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล (Recruitment and selection of personnel) เริ่มต้นเมื่อหน่วยงานต้องการคนมาทำงาน เริ่มกระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการหนึ่งใน staffing process คือหาแหล่งบุคคลที่จะคัดเลือก

Recruitment & Selection

Recruitment : การเลือกสรร เป็นกระบวนการหนึ่งใน staffing Process หมายถึง หาแหล่งของบุคคลที่จะคัดเลือก กำหนดวิธีการชักจูงให้บุคคลเข้ามาสมัคร

Policy

- คนภายนอก
- คนภายใน
- ผสมกัน

Criteria

- คุณลักษณะหรือปฏิกิริยาของลูกจ้าง
- ระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- ต้องการว่าต้องการความคิดริเริ่มใหม่ๆ หรือไม่
- คุณความคิดหรือการยอมรับในเรื่องอาวุโส
- ความรู้สึกในเรื่อง Mobility ของสังคมในองค์กร

การเลือกสรรจากบุคคลภายนอกมี

1. พิจารณาหาแหล่งขบวนการดำเนินการ
2. ให้คนในองค์กรเสนอชื่อ
3. ดำเนินการผ่านองค์การอาชีพ (Labor organization)
4. โฆษณาประชาสัมพันธ์
5. หาแหล่งในสถาบันการศึกษา
6. หาจากสำนักงานจัดหางาน (Employment Agency)

2. การบำรุงรักษาบุคลากร

เมื่อได้บุคลากรมาแล้ว ต้องใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แล้วจะต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์กรได้นานที่สุด ทำงานอย่างเต็มที่ ผูกพันรักหน่วยงาน

ในภาคธุรกิจมีการให้อามิส (Incentives) ในส่วนราชการ มีการชักจูง (Persuasion)

วิธีให้อามิสมี 8 ประการ คือ

1. สิ่งที่เป็นวัตถุ (material inducement)
2. โอกาสของบุคคล (Personal non-material opportunities)
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical condition)
4. ผลประโยชน์ที่เป็นอุดมคติ (ideal benefactions)
5. ความดึงดูดใจในสังคม (associational attractiveness)
6. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับทัศนคติและนิสัยของบุคลากร (adaptation of conditions to habitual and attitudes)
7. โอกาสที่มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง (The opportunity of enlarged participation)
8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The condition of Communion)

วิธีสร้างสิ่งที่มีการจูงใจ (Persuasion) ใช้ในสถานศึกษา

1. จูงใจด้วยวัตถุ ให้สิ่งของตอบแทนการทำงานดี
 2. ให้โอกาส เช่นตำแหน่งสูงขึ้น โอกาสรับผิดชอบงาน เพื่อชื่อเสียงเกียรติยศ อำนาจ
 3. ให้สภาพการทำงานที่พอใจ จัดสถานที่ให้เขาพอใจ มีโต๊ะ facilities air มุมกาแฟ พักผ่อน จูงใจ
 4. ให้สภาพการทำงานที่ไม่ใช่วัตถุ คือ บรรยากาศการอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง สามัคคี ไม่ก่อกวนแก่งแย่ง เสมอภาค สรรเสริญให้กำลังใจ
 5. การสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในหน่วยงาน
เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ทดลองทำงาน ให้โอกาสใช้ความสามารถ ให้มีส่วนร่วมบริหาร รับผิดชอบงานใหญ่ๆ กระตุ้นให้เกิด Sense of belonging
- 3. การพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนา เน้น 2 เรื่อง**
- (1) พัฒนาด้านจิตใจ คุณธรรม จิตสำนึก ความรับผิดชอบ จริยธรรม วินัย
 - (2) พัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก จำเป็นต้องเพิ่มพูน

วิธีการ ใช้ทั้ง formal และ Informal

ในสถานศึกษา ทำอย่างไรได้บ้าง

1. ปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การจัดตั้งศูนย์วิชาการในโรงเรียน
5. การให้ครูได้ค้นคว้าวิจัย ทำการทดลอง
6. การให้ไปศึกษาอบรม ดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

7. การลาศึกษาต่อเพิ่มเติม
8. การจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น งานนิทรรศการทางวิชาการ ฯลฯ
9. การฝึกอบรม
 - Pre-service Training
 - On the job training
 - การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับสูง
 - In service Training
 - Training for promotion

4. การให้บุคคลพ้นจากงาน

สาเหตุที่ต้องพ้นจากงาน

1. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ลดการขาดทุน ให้คนออกบางคนเพื่อรักษาองค์กร ความสมดุลย์
2. ปัญหาด้านวินัย เมื่อคนทำผิดวินัย
3. ให้ออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ
4. ให้ออกคราวปลดเกษียณอายุ
5. ให้ออกเมื่อพนักงานกระทำความผิดอย่างหนัก

*ของข้าราชการ โทษวินัย 5 สถาน

10.2.8 ประเภทบุคลากรในสถานศึกษา

* คูในโรงเรียนมัธยม * แบ่ง 2 ประเภท

1. บุคลากรที่เป็นครู-อาจารย์ เจ้าหน้าที่ คณงานภารโรง
2. บุคลากรที่เป็นนักเรียน

ข้อ 1 แบ่งเป็น 3 ฝ่าย โดยเฉพาะ

1. ฝ่ายบริหาร ผู้บริหาร + staff
2. ฝ่ายปฏิบัติการ กลุ่มครูที่สอนในหมวดวิชา

3. ฝ่ายบริการ มี 10 ตำแหน่ง

1. การเงิน 2. ชุรการ 3. ทะเบียนวัดผล 4. แนะนำ 5. พัสดุ
6. บรรณารักษ์ 7. กิจกรรมนักเรียน 8. อนามัยโรงเรียน
9. โสตทัศนศึกษา 10. โภชนาการ (บรรจุตามคุณวุฒิ)

10.2.9 ขวัญ (Morale) คือสภาวะจิตใจ น้ำจิตน้ำใจ (Mood and Spirit) ที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างตั้งอกตั้งใจได้งานเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

การบำรุงขวัญ เป็นบทบาทของผู้บริหาร ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ สร้างความจงรักภักดี เสียสละเพื่อส่วนรวม

หลักในการบำรุงขวัญ มี 2 ประการ

ข้อ 1 การสร้างความพึงพอใจในอาชีพ

1. สร้างความรู้สึกและความสำนึกในการทำงานร่วมกันอย่างมีจุดหมาย เกิดประโยชน์ต่อหมู่คณะ

2. ช่วยให้ครูได้บรรลุถึงความสำเร็จ (achievement) ในหน้าที่การงานคือให้โอกาสครูทำงานเต็มที่ เพิ่มความสามารถ และโอกาสแห่งความก้าวหน้า (อย่าปิดกั้น) โดยการเลื่อนขั้นตำแหน่งสูงขึ้น เลื่อนวิทยฐานะ

3. การได้รับความเชื่อถือ (Recognition) จากผู้บังคับบัญชา คือการยอมรับความรู้ความสามารถของครูในการทำงาน ให้ความสนใจไปตามในการทำงาน แสดงออกคำชม

4. การสร้างความรู้สึกรู้สึกตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of Belonging) ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความรู้สึกรู้สึกให้สมาชิกคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ (meaning) ไม่ถูกกีดกัน ไม่ถูกแบ่งแยก ให้การยอมรับนับถือเท่าเทียม ยุติธรรม เสมอภาค จะเกิดเอง

