

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ นครศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำการศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. หลักการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 รูปแบบการบริหารสถานศึกษา
2. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 แนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3 รูปแบบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการบริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ร่วมกับครูในโรงเรียน หรืออธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่างๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดหาอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการ หรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัย ซึ่งหน้าที่ดังนี้

1.1.1 บทบาทและหน้าที่ต่อองค์การ ในฐานะเป็นผู้บริหารต้องรู้ข่าวสารและเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เช่น ประวัติความเป็นมา วิวัฒนาการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย องค์ประกอบ ภายในนโยบาย โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีทรัพยากรที่มี

อยู่กำลังคน พฤติกรรมการบริหาร ค่านิยม วัฒนธรรม ตลอดจนปัจจัยภายนอกองค์การ อันได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้รับบริการ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทและหน้าที่ต่อองค์การ

1.1.2 บทบาทและหน้าที่ต่องาน การที่ผู้บริหารทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนเป็นที่พึงพอใจ ในหมู่คณะที่เกี่ยวข้องนั้น ย่อมเป็นเครื่องบ่งชี้ ถึงความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร อาจจำแนกหน้าที่และบทบาทต่องานเป็น 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหาร งานตัดสินใจและแก้ปัญหา งานหน้าที่อื่นๆ และงานในอนาคต

1.1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ต่อบุคคล กลุ่ม ในองค์การ หน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ การบริหารคน ได้แก่ การนำ จูงใจ พัฒนารักษาไว้ให้คนเก่งและดี ทำประโยชน์ให้แก่องค์การให้มากที่สุด ผู้บริหารจะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพได้ ต้องรู้และเข้าใจในเรื่องของคน พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทศนคติ ความเชื่อซึ่งมีผลต่อการบริหารงาน ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะมีสัมพันธภาพในการบริหารงานที่ดีต่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์การ จะต้องมีบทบาทในการบริหารคนในองค์การดังนี้ (บุญทิวา บุญยประภัสร์, 2537, หน้า 51)

1.2 แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

1. การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

ในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา คำว่า ระบบ ถูกนำมาอ้างถึงสังคมมนุษย์โดยเฉพาะในด้านการบริหาร แต่เดิมการบริหารงานเน้นในเรื่อง โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) แต่จากผลการปฏิบัติงานปรากฏว่า องค์การที่มีโครงสร้างการทำงานดีและทันสมัยแต่ดำเนินงานตามโครงสร้างอาจวุ่นวายไม่ชัดเจนขาดการประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสารล่าช้า ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความสามารถ ฯลฯ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้พัฒนาการของการบริหาร คำนึงถึงระบบมากขึ้น การนำเอาแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการบริหารงานเพราะในปัจจุบันองค์การขยายตัวอย่างรวดเร็ว สังคมซับซ้อนมากขึ้น เป็นการยากลำบากในการพิจารณาพฤติกรรมขององค์การให้ได้ทุกแง่ทุกมุม นักทฤษฎีขององค์การสมัยใหม่จึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมขององค์การในแง่องค์ การเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม จำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ของระบบย่อยระบบใหญ่ แนวคิดที่ว่าการบริหารเป็นระบบ เป็นความคิดใหม่ที่นักวิชาการในด้านการบริหารและการจัดองค์การนำมาใช้ในการอธิบายทฤษฎีของระบบไปใช้ในการบริหารได้ คำว่า “ระบบ” หมายถึง การเรียงลำดับองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และผลกระทบซึ่งกันและกันตลอดเวลา

ฮาโรลด์ คูนส์ (Harold Koontz) นักวิชาการทางด้านทฤษฎีระบบ ได้แบ่งลักษณะของระบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ระบบปิด (Closed – loop system) ลักษณะของระบบปิดแสดงความสัมพันธ์แบบทางเดียว ระหว่างเหตุผล (one – way cause and effect relationship) จะเน้นและสนใจเฉพาะภายในระบบเท่านั้น ในระบบปิดถือว่า องค์การย่อมไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะแวดล้อมภายนอก

2. ระบบเปิด (Openecy – loop System) ลักษณะของระบบเปิดแสดงความสัมพันธ์แบบสองทาง มีข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด ระบบเปิดย่อมถือว่าองค์การมิได้อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง แต่องค์การมีอิทธิพลและในขณะเดียวกันได้รับอิทธิพลจากภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย เมื่อพิจารณาประเภทระบบแล้วจะเห็นได้ว่าระบบเปิดมีลักษณะกว้างและสมบูรณ์กว่าระบบปิด ทั้งนี้ เพราะลักษณะของระบบเปิดขยายความสนใจไปถึงระบบภายนอกด้วย ในแง่ของการบริหาร การดำเนินการในระบบปิดจะคำนึงถึงผลกระทบภายในเท่านั้น แต่การบริหารในระบบเปิดนอกจากคำนึงถึงส่วนต่าง ๆ ภายในระบบแล้วยังพิจารณาระบบอื่น ๆ ภายนอกองค์การด้วย การบริหารในระบบเปิดเชื่อว่าองค์การใด ๆ ก็ตามเป็นองค์การหนึ่งที่แวดล้อมโดยระบบอื่น ๆ อันมีความสัมพันธ์กับระบบในองค์การนั้น ๆ ด้วย

นักวิชาการที่เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารเชิงระบบมี ลูควิช เบอรัททา ลันฟีฟี (Ludwig Bertanffy) เคนเนธ บูลดิง (Kenneth Boulding) ทัลคอตท์ พาร์สันส์ (Talcott Parsons) เกทเซลและกูบา (Jacob Getzel and Egon Guba) เป็นต้น ในการนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารต้องพิจารณาว่าองค์การเป็นองค์การในระบบเปิดการบริหารในระบบเปิดมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบ ลักษณะการบริหารแบบเปิดลักษณะสำคัญดังนี้

1. อาศัยพลังงานภายนอก องค์การจำเป็นต้องนำวัตถุดิบและแรงงานมาจากภายนอกเข้ามาดำเนินงาน แม้แต่ระบบการทำงานร่วมกันก็ต้องอาศัยแรงจูงใจภายนอกเช่นกัน
2. มีการเปลี่ยนรูปพลังงาน เมื่อได้รับข่าวสาร วัตถุดิบหรือแรงงาน จะทำให้เกิดการผลิต การดำเนินงานขึ้น ภายในองค์การ
3. นำเอาผลผลิตออกสู่ภายนอก เช่น ส่งผลิตผลต่าง ๆ ออกสู่ตลาด
4. การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร หลังจากได้ผลผลิตและนำออกสู่ตลาดภายนอกระบบแล้ว จะหมุนเวียนกลับเข้ามาดำเนินการในองค์การอีก กล่าวคือ ในระบบอุตสาหกรรม ถ้าจำหน่ายผลิตผลเป็นตัวเงินจะทำให้จัดการวัตถุดิบและแรงงานเพื่อนำมาดำเนินการผลิตเป็นวงจรต่อเนื่องกันไป

5. ผลผลิตที่ออกไปภายนอกระบบจะต้องได้สิ่งผลตอบแทนมากกว่าการลงทุน ถ้าระบบผลิตใด ๆ ผลผลิตที่ออกไปขาดทุน ระบบนี้ ก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้

6. มีข้อย้อนกลับ เพื่อให้องค์การได้รับทราบผลการดำเนินการว่าควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร หากละเลยหรือไม่พิจารณาข้อย้อนกลับ การแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การย่อมไม่เกิดขึ้น

7. ต้องมีการปรับตัวระบบอยู่เสมอ เพื่อให้ความสอดคล้องกับสภาพเริ่มแรก แตกต่างกันไปวิธีการเจริญเติบโตแตกต่างกัน

ทฤษฎีระบบสังคมของพาร์สันส์

ระบบสังคมตามแนวคิดของ พาร์สันส์ มีหน้าที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ซึ่งเรียกว่า AGIL ระบบสังคมจึงมี 4 ระดับ คือ ระดับวัฒนธรรม ระดับสังคม ระดับบุคคลิกภาพ และระดับชีวภาพในแต่ละระดับสามารถแบ่งย่อยออกไปอีกเป็น 4 ระดับเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น ระบบวัฒนธรรม (L) สามารถแบ่งต่อไปนี้อีกเป็น 4 ระบบย่อย ทฤษฎีของ พาร์สันส์ เป็นทฤษฎีหน้าที่นิยม (Functionalism) และเป็นประเภททฤษฎีมหภาค (Grand theory) คือ เป็นทฤษฎีสากลที่สามารถอธิบายระบบสังคมได้ทุกระบบ ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ระบบจึงมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการดังกล่าวอยู่เสมอ

มโนคติพื้นฐานของทฤษฎีระบบสังคมของพาร์สันส์

มโนคติพื้นฐานของทฤษฎีพาร์สันส์ คือ ระบบสังคมมีหน้าที่ 4 ประการ หน้าที่ทั้ง 4 ประการ คือ AGIL ระบบสังคมไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ เจริญหรือล้าหลัง ต่างก็มีบทบาทหน้าที่ 4 ประการนี้ ตัวอย่างเช่น ระบบสังคมระดับประเทศ ถ้าให้ประเทศเป็นระบบสังคมระบบหนึ่งระบบสังคมของประเทศก็มี 4 ส่วน คือ AGIL ดังนี้ ระบบที่ทำหน้าที่ปรับตัว (A) คือ ระบบเศรษฐกิจ ระบบที่ทำหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (G) คือ ระบบการเมือง ระบบที่ทำหน้าที่เชื่อมประสาน (I) คือ ระบบศาล ระบบที่ทำหน้าที่รักษาแบบแผน (L) คือ ระบบการศึกษา ศาสนาและครอบครัว ในระบบสังคมระดับเล็กก็สามารถใช้ทฤษฎีของพาร์สันส์วิเคราะห์ได้ ตัวอย่างเช่น ครอบครัวเป็นระบบที่ทำหน้าที่รักษาแบบแผน (L) เมื่อวิเคราะห์ย่อยลงไปก็จะพบบทบาททั้ง 4 ประการครอบครัว กล่าวคือ ในครอบครัวบิดาเป็นผู้จัดหาทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมบิดา ทำหน้าที่ปรับตัว (A) รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (G) และประสาน (I) มารดา ทำหน้าที่อบรมเลี้ยงดู (L)

แนวคิดหลักของทฤษฎีระบบสังคมของพาร์สันส์ อาจสรุปเป็นข้อเสนองี้ได้ ดังนี้

1. ระบบสังคมทุกระบบมีหน้าที่ 4 ประการ คือ การปรับตัว (A) การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ (G) การบูรณาการ (I) และการรักษาแบบแผน (L)

2. หน้าทีแต่ละอย่าง (AGIL) สามารถแบ่งออกเป็นระบบย่อยได้ 4 ระบบย่อยและแบ่งเป็นระบบย่อย ๆ ต่อไปได้อีก 4 ระบบย่อย ๆ เช่นกัน

3. ส่วนต่าง ๆ ของระบบมีความสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

4. ระบบสังคมมีความสมดุล เมื่อเกิดความไม่สมดุลขึ้น ระบบจะปรับตัวเข้าสู่ความสมดุลอีก

แนวทางในการประยุกต์ทฤษฎีระบบสังคมพาร์สันส์ในการบริหารการศึกษา

1. ระดับขององค์การ ในการประยุกต์ทฤษฎีของพาร์สันส์ ได้แบ่งองค์การออกเป็น 4 ระดับ ระดับเทคนิค ระดับจัดการ ระดับ สถาบัน และ ระดับสังคม ระดับที่ 4 นี้ แตกต่างกันโดยระดับบน (ระดับสังคม) มีลักษณะหลอมรวมมากที่สุด และระดับล่าง (ระดับเทคนิค) มีลักษณะแตกต่างกันมากที่สุด ระบบการศึกษาก็สามารถแบ่งได้เป็นสี่ระดับ คือ

1.1 ระดับเทคนิคซึ่งมีครูเป็นผู้รับผิดชอบ

1.2 ระดับจัดการซึ่งมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 ระดับสถาบันซึ่งเป็นหน่วยงานระดับอำเภอและจังหวัดและมีคณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบ

1.4 ระดับสังคมซึ่งมีหน่วยงานระดับชาติเป็นผู้รับผิดชอบ

หากวิเคราะห์ที่ระดับโรงเรียนเป็นหลักก็สามารถวิเคราะห์ในแนวตั้งได้ พาร์สันส์ได้เสนอการแบ่งองค์การเป็น 3 ระดับ ดังนี้

แนวคิดการแบ่งองค์การเป็น 3 ระดับนี้ เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย จึงเรียนสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ

1. ระดับสถาบันประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและหน่วยเหนือขึ้นไป

2. ระดับการจัดการประกอบด้วยผู้บริหารระดับรองลงมา

3. ระดับเทคนิคประกอบด้วยครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ

หน้าที่องค์การแต่ละระดับ

ทุกระบบมีหน้าที่ 4 ประการ หน้าที่ที่ 4 ประการเป็นความรับผิดชอบของแต่ละระดับ ดังนี้ ระดับสถาบันทำหน้าที่บูรณาการ (I) และรักษาแบบแผน (L) ระดับการจัดการทำหน้าที่ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ (G) ระดับเทคนิค ทำหน้าที่ปรับตัว (A) ระดับต่าง ๆ ในระบบโรงเรียนสามารถระดับต่าง ๆ ในระบบโรงเรียนสามารถแบ่งย่อยลงไปได้อีก ตัวอย่างเช่น ระดับเทคนิค ซึ่งทำหน้าที่ปรับตัว สามารถแยกย่อยลงไปได้อีกเป็นสี่ระบบย่อย คือ AGIL หน้าที่ของระดับเทคนิค คือการจัดการเรียนการสอน ครูทำหน้าที่ปรับตัวตัวป้อน คือ นักเรียนให้มีคุณค่า (A)

และขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (G) ครูแนะแนวทำหน้าที่บูรณาการ (I) ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาวิชาการ และครูสอนทางด้าน วัฒนธรรมจึงมีหน้าที่เพื่อรักษาแบบแผน (L) ระดับเทคนิค จึงมีหน้าที่ครบทั้ง 4 ประการ ระดับอื่น ๆ ก็สามารถแยกเป็นระบบย่อย ๆ ได้เช่นกัน

ดังนั้น ทฤษฎีการบริหารที่สนองความต้องการของโรงเรียนเป็นระบบเปิด และเน้น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษา กับสภาวะแวดล้อม ตามทฤษฎีของทาลคอล์ท พาร์สัน (Talcott Parsons) ผู้บริหารมีภารกิจในการบริหารโรงเรียนเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับเทคนิค (Technical Level) คือ การบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน พฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรทางการสอน การเน้นวิชาการ ขวัญ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ระดับบริหาร (Managerial Level) ซึ่งหมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนิน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ อิทธิพลของผู้บริหาร มิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร กิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร และการสนับสนุนทางทรัพยากร
3. ระดับสถาบันหรือชุมชน (Intuitonal or Community Level) เช่น การรณรงค์จัดหา ทรัพยากรการบริหารจากชุมชน การประสานงานกับชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ ทางสังคมเพื่อพัฒนา โรงเรียน และความเข้มแข็งของชุมชน

1.3 รูปแบบการบริหารสถานศึกษา

1. การบริหารสถานศึกษาที่ดี

การบริหารโรงเรียนเป็นภาวะโดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ของ ตนดำเนินการบริหารโรงเรียนให้ครบทุกด้าน พร้อมทั้งใช้หลักการบริหารการศึกษาในการบริหาร การศึกษาในการบริหารให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ทั้งนี้ ย่อมมีความพร้อมและ ความขาดแคลน หรือ ปัจจัยอื่นที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการบริหารได้ราบรื่นเท่าที่ควร ย่อมจะต้องมีปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะต้องกำหนดแนวการ บริหารจัดการได้ดีโดยเฉพาะ การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา และผลลัพธ์ที่ดีทั้งในด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในสภาพปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นในการบริหารโรงเรียน จำเป็นที่จะต้องนำหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีมาใช้ ซึ่งจะส่งเสริมให้สังคมไทย อยู่บน พื้นฐานหลักสำคัญได้ดี โดยการใช้ หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหาร บุคคลทางการศึกษา (บทความวารสารวงการศึกษา, 2547, หน้า 67) ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี ให้ความสำคัญในการจัดระเบียบทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และประชาชน ซึ่ง ครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติกา ฝ่ายราชการ ฝ่ายธุรกิจให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

มีความรู้ รักสามัคคีและร่วมเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

ลักษณะของโรงเรียนที่บริหาร “แบบธรรมาภิบาล”

1. ทำให้โรงเรียนมีอุดมการณ์และเป้าหมายที่สูงส่ง
2. ทำให้โรงเรียนมีการบริหารงานที่ไม่สับสน บุคลากรที่ความรักสามัคคีในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานและมีการทำงานที่มีเป้าหมาย
3. ทำให้โรงเรียนมีความเที่ยงธรรมในการบริหารงาน ทั้งภายในและที่กระทบถึงการบริการภายนอก
4. ทำให้โรงเรียนมีการบริหารงานที่มีความซื่อตรง โปร่งใส อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เปิดเผยได้และทำอย่างต่อเนื่อง
5. ทำให้โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ให้บริการที่ดีและเป็นที่ยอมรับได้เมื่อมีปัญหา
6. ทำให้โรงเรียนได้รับชื่อเสียงที่ดีในทุก ๆ ด้าน เป็นที่ยอมรับโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และเป็นแบบที่ดีแก่หน่วยงานอื่น ๆ

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ ที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนการบริหารงานในองค์กรโดยอาศัย หลักธรรมาภิบาล 6 ประการดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ ต้องปฏิบัติงานภายในโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบงานชื้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการผสมผสานอย่างลงตัว ระหว่างข้อระเบียบแบบแผนกับการปฏิบัติจริง
2. หลักคุณธรรม คือ เป็นการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ยึดความถูกต้องดีงามเพื่อเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ อุดหนุน มีระเบียบวินัยให้แก่องค์กร
3. หลักความโปร่งใส คือ เน้นการปรับกลไกและวิธีการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา ที่สามารถตอบคำถามกับสังคมและการตรวจสอบได้ทุกโอกาสและทุกชั้นตอน
4. หลักการมีส่วนร่วม คือ การที่บุคลากรทุกคนทั้งภายในสถานศึกษา และ ภายนอกสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริการและจัดการศึกษาให้มากที่สุด
5. หลักความรับผิดชอบ คือ เน้นให้บุคลากรทางการศึกษา ได้ตระหนักในหน้าที่มีความเอาใจใส่ต่อปัญหาและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผล
6. หลักความคุ้มค่า คือ ให้การบริหารโรงเรียนมีการใช้ทรัพยากร งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืน

2. กระบวนการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยการให้เกิดความร่วมมือ ทั้งครู ผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนทั่วไป(นิพนธ์ กินาวงศ์, 2544, หน้า 36) การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณธรรม ค่านิยม ตรงกับความต้องการของทางสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลที่พัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิต

การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกันการบริหารที่ดีจึงต้องอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักกระบวนการบริหาร เป็นหลักกระบวนการบริหารที่นิยมกันมากที่สุดในการบริหารทั่วไป คือ กระบวนการบริหารตามทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งถือเป็นต้นกำเนิดแห่งการบริหารในแง่กระบวนการ (Administration as a Process) การบริหารในแง่กระบวนการอาจให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการหรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การบริหารในแง่กระบวนการจะแสดงขอบเขตหน้าที่ต่าง ๆ ที่อยู่ในการรับผิดชอบของผู้บริหาร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารแบบกระบวนการ ดังต่อไปนี้

กระบวนการบริหารของฮังรี (Henri Fayol)

ฮังรี ฟาโยล นักวิศวกรชาวฝรั่งเศสเป็นต้นกำเนิดในการพิจารณาการบริหารแบบกระบวนการ Fayol อธิบายกระบวนการบริหารงานว่าประกอบด้วยลำดับขั้น 5 ขั้นตอนการบริหาร 5 ประการ (POCCC) คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการศึกษาอนาคตและการเตรียมวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วกำหนดแผนการปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต
2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารกระบวนการ และการผลิตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การบังคับบัญชา (Commanding) เป็นการบังคับบัญชาให้คนทำงานตามหน้าที่ หรือลักษณะงานที่กำหนด
4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานรวมเข้าด้วยกัน เพื่อให้ดำเนินไปตามเป้าหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ให้เห็นว่าทุกสิ่งได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ และตามคำแนะนำที่ให้ไว้

การบริหารงานแบบ POSDCoRB คือ แนวคิดสำคัญที่สุดของแนวทฤษฎีการบริหารแบบกระบวนการ POSDCoRB เป็นสัญลักษณ์แสดงหลักการบริหารที่เป็นแนวคิดของนักบริหารชาวอเมริกัน 2 ท่าน คือ Luther Gulick Lyndall Urwick เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเป็นลำดับ 7 ขั้นคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และกำหนดเป้าประสงค์ไว้แน่นอน หลักสำคัญของแผนงานมี 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนงานต้องสอดคล้องกับนโยบาย การวางแผนกต้องอาศัยหลักวิชา หรือความรู้ทางวิทยาการ การวางแผนงานต้องอาศัยข้อมูล (Data) เพื่อช่วยให้กำหนดวิธีการได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล

2. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของการบริหารตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา กำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งต่าง ๆ และแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง การจัดองค์การอาจจะจัดเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Line) และหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ (Auxiliary)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นหลักการบริหารบุคคลากรได้แก่การจัดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานในเวลาอันเหมาะสม ดังคำกล่าวทางหลักการบริหารว่า 'Put the right man to the right job at the right time' การจัดคนเข้าทำงานยัง หมายถึง การบำรุงขวัญ การพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานด้วย

4. การควบคุม (Directing) หมายถึง กระบวนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร พร้อมทั้งการติดตามดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย การควบคุมงานยังรวมถึงการให้คำแนะนำหรือการนิเทศงานของผู้บริหารด้วย

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างของงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน การทำงานให้ผสมกลมกลืนกันในหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ผลงานตรงตามเป้าหมาย การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ทุกหน่วยงานจะต้องกระทำเพราะการประสานงานช่วยให้การปฏิบัติภารกิจแต่ละขั้น ตอนดำเนินไปอย่างราบรื่น

6. การเสนอรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานงานจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การเสนอรายงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ ทำให้สะดวกแก่การประสานงานในองค์กร

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การใช้จ่ายเงิน การควบคุมบัญชีและตรวจสอบบัญชี หน้าที่สำคัญของผู้บริหารในด้านการงบประมาณเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมของอนุมัติงบประมาณ การพิจารณาให้ความเห็นชอบงบประมาณการใช้จ่ายเงินตามงบประมาณและการตรวจสอบใช้จ่าย

2. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

วิจิตร วรุตบางกูร และคณะ (2524, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บริหารทางการศึกษาแก่เยาวชน และพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทรรศนะคติ ค่านิยมพฤติกรรมและค่านิยมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 74) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนนั้นเราเพิ่งเล็งถึงการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งถือว่าโรงเรียนนี้เป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่ง ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตัวนักเรียนเป็นหลักสำคัญ และผู้ที่มีความรับผิดชอบภารกิจในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องดำเนินการบริหารโรงเรียนนั้น ให้เป็นตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้โดยชัดเจน

กิติมา ปรีดีดีลิก (2529, หน้า 4) ได้ให้คำอธิบาย การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารคือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าและผู้นำขององค์กร ความสำเร็จและควมล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 26) ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้ นำ ซึ่งต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันบริหารงานให้องค์กรมีประสิทธิภาพให้ได้ และในขณะเดียวกันก็ต้องจัดการนำองค์กร ให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุดด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 72) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลดังกล่าวได้ร่วมกันกำหนด มี

ความเห็นและรับรู้เข้าใจวัตถุประสงค์นั้นตรงกัน โดยอาศัยทรัพยากรเทคนิคและกระบวนการต่างๆ อย่างเหมาะสม

สมคิด บางโม (2546, หน้า 29-30) กล่าวถึง การบริหารตามหลักทฤษฎีของเฮนรี ฟาโย (Henri Fayol) ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งกระบวนการบริหาร ได้อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สำคัญ ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่างๆ แต่ละตำแหน่งต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ของ หน่วยงานก็จะสำเร็จไปด้วย

2. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคน ควรจำกัดขอบเขตให้แต่ละคนทำหน้าที่ อันส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกันต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำ ตามความเชี่ยวชาญ เฉพาะ อย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น

3. การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนกๆและมี คนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่าง ราบรื่น โดยไม่ขัดกับแผนกอื่นๆ ทำให้กิจกรรมของหน่วยงานดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว การดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น

4. อำนาจหน้าที่ (Authority) หน่วยงานต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่ม บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดย ไม่มีการโต้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในหน่วยงานต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่มียุติอำนาจสูงสุดของ หน่วยงานผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้แก่ ตำแหน่งต่างๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อ ผลสำเร็จของหน่วยงานระดับใด ก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

สมคิด บางโม (2546, หน้า 59) ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า การ บริหารที่ส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบายซึ่งศัพท์บัญญัติว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) คำศัพท์อีกคำหนึ่งคือ การจัดการ

(Management)นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนแต่อย่างไรก็ตาม คำว่า กการบริหาร กับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้ และมีความหมายเหมือนกัน และ (สมคิด บางโม, 2546, หน้า 61) ยังได้กล่าวอีกว่าการบริหารราชการในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นับเป็นการประยุกต์ความรู้ หลักการและทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม สามารถโน้มน้าวและจูงใจคนให้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุข และงานบรรลุเป้าหมาย การบริหารจึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งบางคนอาจมีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์ สามารถจัดการได้ดี โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมทางด้านการบริหารมาก่อน แต่ถ้าบุคคลนั้นได้รับการศึกษาอบรมด้วยแล้วย่อมจะทำให้การจัดการมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่ขาดศิลปะ ไม่มีความสามารถพิเศษมาแต่กำเนิด หากได้รับการอบรมทางการบริหารย่อมจะช่วยให้การจัดการดำเนินไปด้วยดีตามสมควร ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ผู้ที่เข้ารับตำแหน่งเป็นผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ และมีการฝึกอบรมผู้บริหารระหว่างดำรงตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการจัดการ เรียกว่า การฝึกอบรมระหว่างประจำการผู้บริหารที่ดีควมยึดถือว่าการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ผู้บริหารควรหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ติดตามผลงานการศึกษาวิจัย ทฤษฎีและหลักวิชาการใหม่ๆ ตลอดจนพยายามใช้ความสามารถของตนเองปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาในทุก ๆ ด้านที่สมดุลกันเพื่อดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข การบริหารโรงเรียนหรือกิจกรรมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาตามที่ กระทรวงศึกษาธิการ มุ่งให้ยึดหลักการดังนี้

1. เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนทุกคน (Education for all) คือ เป็นการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนทุกคน เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบการศึกษา หรือ การศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนทุกคนศึกษาตลอดชีวิต
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (For all Education) คือ โดยทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ต้องการส่งเสริมให้บุคคลครอบครัว ชุมชน สถาบัน ศาสนา องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้การศึกษาศึกษาสามารถแก้ปัญหาทั้งหมด (Education for all problems) คือ เพื่อคุณภาพของการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับวิถีชีวิต และการเรียนรู้ทั้งในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ช่วยให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถ องค์การแห่งการเรียนรู้ได้เอง ได้คิดเป็น จัดการเป็น เพื่อแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมือง และสุขภาพพร้อมกันไป

2.2 ทฤษฎีการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การบริหารถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความเชื่อของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารเป็นอย่างมาก ทักษะการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร จึงเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เพื่อกำหนดแนวทางในการชักจูงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2544, หน้า 107)

การให้ความหมายของการจูงใจ (Motivation) มีหลายรูปแบบ สรุปความหมายต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การจูงใจ คือ การชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามที่ผู้จูงใจปรารถนา
2. การจูงใจ คือ การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
3. การจูงใจ คือ ลักษณะของบุคคลที่พร้อมปฏิบัติงานเพราะถูกแรงกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจ ความเต็มใจ และความพร้อมใจที่จะปฏิบัติงาน

ประเภทของการจูงใจ (Types of Motivation)

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) คือ สภาวะภายในของบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้ หรือแสดงพฤติกรรม แรงจูงใจภายในของมนุษย์ที่สำคัญ ๆ เช่น ความต้องการ (Need) ทศนคติ (Attitude) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ค่านิยม (Value) ความปรารถนา เป็นต้น
2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้แสดงพฤติกรรม แรงจูงใจภายนอกที่สำคัญ ๆ เช่น เครื่องล่อใจ (Incentives) ทั้งในรูปธรรม(รางวัล วัตถุสิ่งของและในรูปนามธรรม เช่น การชมเชย การตำหนิ การลงโทษ)

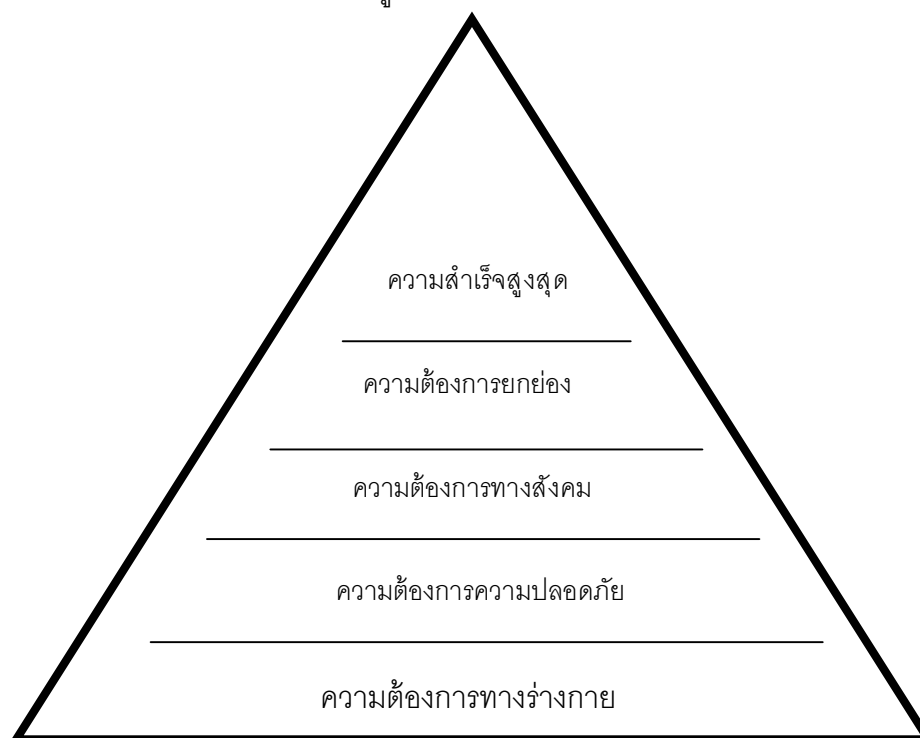
ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

เป็นทฤษฎีการจูงใจมนุษย์โดยพิจารณาจากลำดับความต้องการของมนุษย์ (Abraham H. Maslow) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้ประกาศทฤษฎีนี้ตั้งแต่ ค.ศ. 1954 ว่าความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ ความต้องการของคนที่มีลักษณะสำคัญ คือ

1. คนเรามีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองก็ต้องการอย่างอื่นต่อไป เช่นเดียวกับนักเรียนที่มีความต้องการมากกว่า ที่โรงเรียนได้จัดกิจกรรมที่สนองความต้องการให้

2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นแรงจูงใจ ที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ความต้องการที่ได้รับ

3. ความต้องการของคนเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานสู่ความต้องการระดับที่สูงขึ้น และจะมีการพัฒนาในระดับสูงต่อไป เช่นเดียวกับ นักเรียนซึ่งมีความต้องการเพื่อการสนองความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น เช่นเดียวกัน ดังนี้



ภาพ 2 แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอนและการพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อใช้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้ เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation of Acceptance Needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการการยกย่องหรือความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองของความต้องการการยอมรับแล้วจะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการเหล่านี้ เน้นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Needs for Self-Actualization) ความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

Douglas McGregor ได้กำหนดทฤษฎี X ทฤษฎี Y ในปี ค.ศ. 1960 ถือเป็นแนวทางจูงใจบุคลากรโดยขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้บริหารว่ามีเจตคติต่อคนอย่างไร การจูงใจจะใช้รูปแบบไม่เหมือนกัน แมคเกรเกอร์ แบ่งคนเป็น 2 ประเภท คือ X และ Y

ข้อสมมติฐานและการจูงใจตามทฤษฎี X มีดังนี้

1. บุคคลทั่วไปขี้เกียจ ชอบหลีกเลี่ยงงาน
2. บุคคลทั่วไปขาดความรับผิดชอบ
3. บุคคลทั่วไปต้องการความควบคุม ถูกบังคับ ช่มชู้ ชอบให้ชี้นำ
4. บุคคลทั่วไปไม่เต็มใจในการทำงาน ไม่ชอบแก้ปัญหา

หน้าที่ผู้บริหารประเภทนี้ คือ การออกคำสั่งชี้นำ บังคับให้ทำงาน แรงจูงใจใช้รูปแบบของการลงโทษ สำหรับคุณภาพต่ำ และการใช้รางวัลสำหรับงานคุณภาพสูงใช้แรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการลำดับต้น ๆ ตามทฤษฎีมาสโลว์

ข้อสมมติฐานและการจูงใจตามทฤษฎี Y มีดังนี้

1. บุคคลสนุกกับการทำงาน ขยันหมั่นเพียร
2. บุคคลต้องการรับผิดชอบในการทำงาน
3. บุคคลทั่วไปต้องการความเป็นอิสระ
4. บุคคลทั่วไปมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

การบริหารคนตามทฤษฎี Y ผู้บริหารต้องให้คนรู้จักควบคุมตนเอง วิถีจูงใจมุ่งตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น ชื่อเสียง เกียรติยศ ความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์

2.3 การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กร

ความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า OD คือ กระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงบุคคล บรรยากาศในการทำงาน กระบวนการและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน รวมตลอดทั้งโครงสร้างขององค์การด้วย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้วิธีการทำงานเป็นหมู่คณะมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และใช้เทคนิคการฝึกอบรม

สาเหตุที่ต้องพัฒนาองค์กร

1. นโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่แน่ใจว่าจัดองค์การแบบเดิมไม่สามารถสนองความต้องการและก่อให้เกิดผลดีแก่องค์การได้
2. การนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ
3. การดำเนินการขององค์การประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุเป้าหมายซึ่งแสดงว่าเกิดการบกพร่องในการบริหารงาน
4. โครงสร้างขององค์การไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันไม่สามารถใช้กับภาพปัจจุบันได้
5. ภารกิจของผู้บังคับบัญชามีมากเกินไป
6. การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลภายในองค์การหรือระหว่างหน่วยงานไม่กันไม่สะดวก
7. มีคณะกรรมการมากเกินไปทำให้งานล่าช้า ขาดผู้รับผิดชอบเพราะต่างก็พยายามบิด ความรับผิดชอบ
8. การทำงานซ้อนงาน ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและทรัพยากรในการบริหารโดยเปล่าประโยชน์
9. เกิดความจำเป็นในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ หรือเกิดความจำเป็นในด้านจัดบริหารแก่ประชาชน
10. เกิดหน่วยงานมากเกินไปจนจำเป็นเช่น การตั้งหน่วยงานเพื่อช่วยเหลือพวกพ้องหรือเสริมสร้างบารมี

11. เมื่อมีพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การเพิ่มขึ้นหรือลดลงในเวลาเดียวกันจำนวนมากๆ

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การ

1. การสร้างระบบหรือปรับระบบในสายการทำงานให้ยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน

2. การแก้ปัญหาร่วมกัน เพราะการทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหา และ อุปสรรคเกิดขึ้น

เสมอ

3. การยอมรับในความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะตัวของสมาชิกว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าอำนาจตามตำแหน่ง

4. เพิ่มความไว้วางใจ คือ การให้ความไว้วางใจ เชื่อใจ ให้ความร่วมมือ ให้การสนับสนุนบุคคลและกลุ่มบุคคล

5. ขจัดความขัดแย้งหรือการแข่งขันให้อยู่ในกรอบเป้าหมายของงาน

6. ระบบการให้รางวัลหรือความดี ความชอบ คือ เน้นความก้าวหน้าของคนและประสิทธิผลความก้าวหน้าของงาน

7. มุ่งเน้นสมาชิกเกิดความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน มิใช่คนใดคนหนึ่งกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

8. ความสอดคล้องในการบริหารคนกับการบริหารเป้าหมายขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

9. การควบคุมตนเองได้ คือ สมาชิกขององค์การรู้ทิศทางกระบวนการพัฒนาตนเอง

10. สมาชิกพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถที่จะแก้ไขปัญหาโดยทีมงานและแก้ปัญหาเพื่อนกลุ่ม

11. ส่งเสริมระบบการติดต่อสื่อสารทั้งสองแนว คือ แนวนอน และ แนวตั้ง อย่างเปิดเผยต่อกัน

12. การตอบปัญหา เน้นการตอบปัญหาแบบเสริมสร้างมากกว่าขัดแย้ง

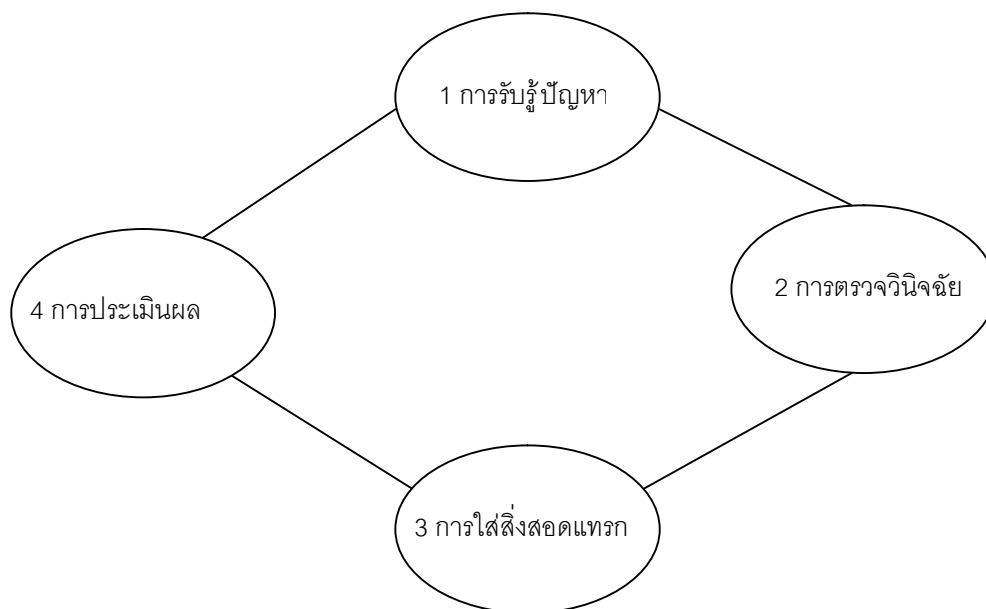
13. เพื่อพัฒนาบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มงาน

14. เพื่อให้คนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีการวางแผนและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

15. เพื่อพัฒนากลไกของสายงานและปรับปรุงงาน พัฒนาตนเองของคนในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การใดก็ตามจะประสบผลสำเร็จไม่ได้ ถ้าขาดขั้นตอนการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดยั้ง มี 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 3 แสดงขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

2.4 ทักษะผู้บริหารในการใช้ทรัพยากร

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน เพราะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนจะอยู่ที่ “การใช้บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และเวลาที่มีอยู่ให้ได้ผลมากที่สุด” (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527) จึงเป็นที่เชื่อได้แน่ๆ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการจัดการ การใช้บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ต่าง ๆ และเวลา “เป็น” แล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประถมศึกษาเป็นแน่แท้

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งที่ได้รับมาให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจของโรงเรียนให้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้หลายประการ

1. การจัดการ นับเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง ที่จำต้องจัดระบบการจัดการ และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยกำหนดกรรมวิธีที่จะใช้ในการบริหารให้สอดคล้องกับสถานภาพหรือลักษณะของโรงเรียน ประสิทธิภาพการบริหารขึ้นอยู่กับระบบการจัดการเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะวางแผนเป็นอย่างดี แต่ขาดระบบการจัดการที่ดี ก็ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ถึงกับมีโครงการเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการ (Planning and Management

: P & M) ขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเป้าหมายว่า“จะจัดการอย่างไร จึงจะสัมฤทธิ์ผลตามที่วางแผนไว้”

ในการจัดดำเนินการจำเป็นต้องคำนึงถึงเวลาและทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์นั้น คือ ถ้าใช้เวลามาก ก็ย่อมหมายถึง การลงทุนเกี่ยวกับ คนและวัสดุอุปกรณ์ มากตามไปด้วย

2. บุคลากร บุคลากรในโรงเรียนมีหลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ คณะครูซึ่งผู้บริหารอาจดำเนินการได้ ดังนี้

2.1 กำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน โดยยึดหลักความเสมอภาค ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ตลอดจนที่ภารกิจหลักของโรงเรียน ทั้งนี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรมีหน้าที่หลัก หน้าที่สนับสนุนและหน้าที่บริการประกอบกันอยู่เสมอ

2.2 ติดตามและดูแลการปฏิบัติการของบุคลากรอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ โดยวางแผนไว้ล่วงหน้าชัดเจน

2.3 นิเทศ หรือ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน หรือร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ขณะบุคลากรปฏิบัติงาน

2.4 ประเมินผลปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบก่อนที่ ใช้ผลการประเมินประกอบการวางแผน พิจารณาความดี ความชอบ หรือการส่งเสริมความก้าวหน้าต่อไป ทั้งนี้ จำต้องบำรุงขวัญให้ กำลังใจ หรือ เสริมแรงอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมและยุติธรรม โดยยึดระบบคุณธรรมเป็นสำคัญ

3. เงินหรืองบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหาร ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายอย่าง เช่น

3.1 วางแผนการใช้เงินหรืองบประมาณที่ได้รับ โดยยึดหลักในกิจกรรมที่มีผลใกล้ตัวนักเรียนมากที่สุดก่อนที่ จะพิจารณาให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

3.2 วางแผนทางการได้มากซึ่งเงินนอกงบประมาณจากชุมชน หรือแหล่งอื่นหรือแหล่งกิจกรรมโรงเรียนเองการเงินให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน ให้บุคลากรรับทราบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

3.3 จัดประเมินผลการใช้เงินหรืองบประมาณ

4. วัสดุอุปกรณ์ ก็เช่นเดียวกับทรัพยากรอื่น ผู้บริหารโรงเรียนจำต้องดำเนินการอย่างระบอบนั้น คือ

4.1 จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน

4.2 วางแผนการใช้อุปกรณ์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์เอนกประสงค์คุ้มค่า

4.3 จัดระบบเก็บ บำรุงรักษาให้ดี

4.4 ดำเนินการประเมินผลว่า การใช้วัสดุอุปกรณ์เกิดประโยชน์เต็มที่หรือไม่ควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร จึงจะได้รับประโยชน์สูงสุด

2.5 คุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ได้มีกรกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องยึดถือ หรือ มีคุณธรรมใดบ้างแต่ลักษณะที่แสดงคุณธรรมที่ผู้บริหารควรมีปรากฏอยู่ในหลักของศาสนา ระเบียบกฎหมายคำสั่ง จรรยาและวินัยของครูผู้สอนซึ่งโดยสรุปแล้วผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้ เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีเมตตากรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล แลวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยเพื่อนร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

คุณธรรมเป็นเรื่องที่ได้รับการยกย่องจากสังคมและเป็นที่ยึดมั่นหวังดีทั้งของทางราชการและสังคมที่จะเห็นข้าราชการได้ประพฤติปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ “ครู” ด้วยแล้ว ก็ยิ่งได้รับความคาดหวังไว้ในระดับสูงกว่า ข้าราชการในตำแหน่งอื่น เพราะต้องดำรงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นทั้งครูและผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติทั้งในด้านคุณธรรมและหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถ“ครองตน ครองคน ครองงาน” อันเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทศพิธราชธรรม

- | | |
|------------|------------------|
| 1. ทาน | การให้ |
| 2. ศีล | การประพฤติดี |
| 3. บริจาคะ | การบริจาค |
| 4. อาชวะ | ความซื่อตรง |
| 5. มัทวะ | ความสุภาพอ่อนโยน |
| 6. ตปะ | ความเพียร |

- | | |
|--------------|--------------------------|
| 7. อโกธะ | ความไม่โกรธ |
| 8. อวิหิงสา | ความไม่เบียดเบียนผู้อื่น |
| 9. ชันตี | ความอดทน |
| 10. อวิโรธนะ | ความระวังไม่กระทำผิด |

ธรรมมีอุปการะมาก

1. สติ ความระลึกได้ ผู้บริหารต้องระลึกเสมอว่าเราคือใคร มีฐานและภารกิจอย่างไร การมีสติจะไม่ทำให้ผู้บริหารประพฤติดอกออกนอกรอบของหน้าที่ที่กำหนดไว้
2. สัมปชัญญะ ความรู้ตัว ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและรู้ตัวเองอย่างชัดเจนตามความเป็นจริงว่าตนเองนั้นต้องรับภาระในการบริหารต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากรอื่น ๆ ไม่เห่อเหิมว่าตนเองนั้นยิ่งใหญ่กว่าคนอื่น ๆ ทั้งหมด จะทำอะไรก็ได้ทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารขาดสัมปชัญญะไม่เข้าสมาชิกหน่วยงานก็จะก่อปฏิบัติกริยาขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารอยู่ในหน่วยงานนั้นไม่ได้

ธรรมโลกบาลหรือธรรมคุ้มครองโลก

1. หิริ ความละอายแก่ใจ หมายถึง ความละอายใจตัวเองต่อการทำความชั่วความผิดต่อการประพฤติทุจริตทั้งหลาย
2. โอตตัปปะ ความเกรงกลัว หมายถึงความเกรงกลัวต่อบาป ความสะดุ้งกลัวต่อผลของความชั่ว ต่อผลของความทุจริตที่ทำได้

อกุศลมูล

1. โลกะ คือ ความอยากได้
2. โทษะ คือ ความคิดประทุษร้าย รวมถึงความขัดเคืองไม่สบอารมณ์ทั้งหลาย
3. โมหะ คือ ความหลงไม่รู้จริง ยึดมั่นในสิ่งใดด้วยความไม่รู้ เช่น หลงตนเองว่าเป็นผู้รอบรู้สรรพสิ่งทั้งหลาย

อิทธิบาท คือ คุณที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จความประสงค์ หรือหลักธรรมที่จะนำผู้ปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จในกิจใด ๆ 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น คือ ความพอใจในงานที่จะทำ
2. วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น คือ ความขยันหมั่นเพียร ความเข้มแข็งอดทนในงานอาชีพของตน
3. จิตตะ เอาใจฝึกฝึในสิ่งนั้นไม่วางธุระ คือ การใส่ใจรับรู้ในงานที่ตนกระทำอยู่เป็นประจำ ไม่ปล่อยใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอยหรือหลงลืมงานในหน้าที่ของตน

4. วิมังสา หมั่นไตร่ตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น คือ การใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญดูงานที่กระทำ ตรวจสอบสาเหตุ ข้อดีข้อเสียของการกระทำในสิ่งนั้น ๆ พยายามคิดเห็นทดลอง วัดผลประเมินผลหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงงานที่กระทำอยู่ในดีขึ้น

พรหมวิหาร คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหัวใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตจนหมด และปฏิบัติต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยประกอบด้วยธรรม 4 ข้อ ได้แก่

1. เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข
2. กรุณา คือ ความสงสาร คือจะช่วยให้พ้นทุกข์
3. มุทิตา คือ ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ

สังคหัตถุคือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ และประสานมนุษย์ไว้ในความสามัคคีหลักการสงเคราะห์ ประกอบด้วยธรรม 4 ข้อ ดังนี้

1. ทาน ให้ปันสิ่งของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน
2. ปิยวาจา เจรจาวาจาที่อ่อนหวาน
3. อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
4. สมานัตตา ความเป็นคนมีตนเสมอไม่ถือตัว

3. รูปแบบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

สมเดช สีแสง (2544, หน้า 230) จากผลการวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนมากที่พบว่าที่มีทักษะหลายอย่างที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล โดยการใช้ทักษะ 3 ด้านตามทฤษฎีของ Hellriegel และ Slocum ลำดับ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะเชิงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย การวางแผนกำหนดนโยบาย กระบวนการกลุ่ม และการจัดการ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของโรงเรียน ในขณะที่ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน คนจึงเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ ที่สำคัญ คือ จะต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก "รู้จักตนเข้าใจตน เพื่อผลของงาน"

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะนี้ เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียมิได้ ในการบริหารงานจะมีกิจกรรมอย่างน้อย 2 อย่างที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะเชิงความคิดรวบยอด ประกอบด้วย

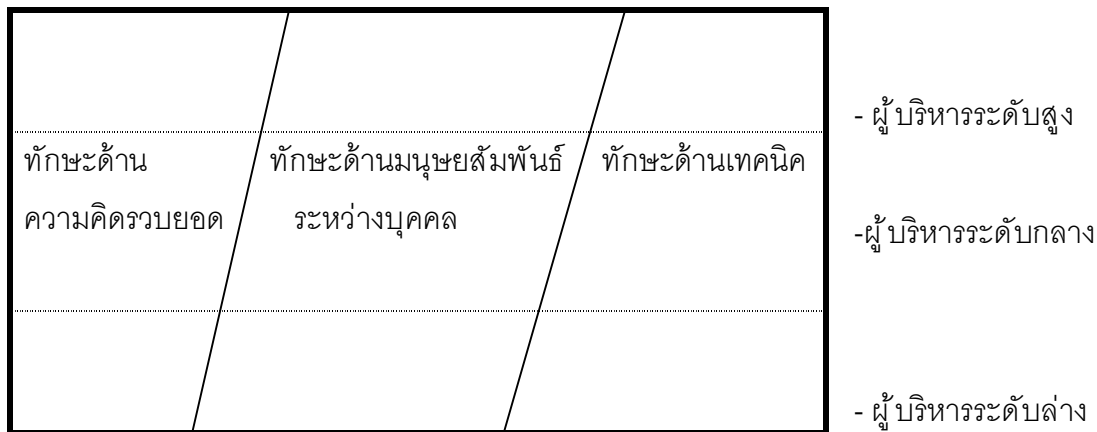
1.3.1 การตัดสินใจ (Making Decision)

1.3.2 การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์(2544, หน้า 121) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้งสามด้านดังกล่าวเพื่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ กำหนดให้บรรลุผล แต่ลำดับความสำคัญและความเกี่ยวข้องของทักษะที่ใช้มาน้อยขึ้น อยู่นอกสถานการณ์ของภาวะผู้นำ กล่าวคือ สถานการณ์ยี่ดความสำคัญของการใช้อำนาจ อิทธิพลเป็นหลักแล้ว การมีตำแหน่งตามสายงาน บังคับบัญชา ก็จะเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับบทบาทในตำแหน่งนี้ ยิ่งระดับสูงตำแหน่งสูงมากขึ้น ก็ยิ่งมีขอบเขตของกิจกรรมต่าง ๆ ยิ่งกว้างขวางมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านี้ มีความซับซ้อนที่จำเป็นที่จะต้องเข้าใจในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการจัดการทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับสถานะภายนอกจำนวนมากเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และช่วยตีความเหตุการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งสามารถจัดทำแผนรองรับได้ถูกต้อง โดยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นหลักส่วนทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือด้านข้อมูล ข่าวสาร และ เพื่อให้สามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจของผู้บริหารลงสู่การปฏิบัติ

ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทตามโครงสร้างองค์การในการนำนโยบายและเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงไปทำให้เกิดระดับผลในทางปฏิบัติบทบาท ของผู้บริหารระดับกลางดังกล่าว จึงต้องใช้การผสมของทักษะทั้งสาม ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ในปริมาณที่เท่า ๆ กันสำหรับผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติตามนโยบายและเป็นผู้ สร้างความสั่นไหวของงานไปทั่วตลอดทั้งโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารระดับล่าง จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค สูงกว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด

หรือทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกล่าวโดยสรุปการใช้ทักษะทั้งสามด้านเมื่อแยกตามระดับตำแหน่งของผู้บริหารควรเป็นดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 4 แสดงปริมาณทักษะทั้งสามด้านของผู้บริหารแต่ละระดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุชนิษฐ มณีรัตน์ (2540, หน้า 60) ที่ศึกษา การเน้นความสำคัญต่อภารกิจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในทรรศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิติ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเน้นความสำคัญต่อภารกิจบริหารงานใน 6 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านธุรการ การเงินและพัสดุ ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ แลด้านงานความสัมพันธ์กับชุมชน

วนิตย์ นาคะสรรค (2544, หน้า 80) ซึ่งวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด ที่มีผู้ช่วยบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ภิญโญ สาทร (2526, หน้า 70) ที่ได้เสนอว่า ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารศึกษาจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Competence) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้าถึงคน รู้ว่าจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไรและเข้าใจหลักทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 21) พบว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลถือเป็นว่าจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือด้านข้อมูล ข่าวสาร และใช้ความสามารถ ใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจของผู้บริหารสู่การปฏิบัติ

โสภณ ชินคำ (2536, หน้า 91) พบว่า ทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับต่ำสุด ทั้งนี้ เพราะว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารไม่ค่อยแสดงออกให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งหากผู้บริหารได้แสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากรในโรงเรียนเสมือนเป็นเทคนิคในการบริหารงานย่อมจะทำให้เกิดความเคารพนับถือและศรัทธาต่อผู้บริหารอย่างยิ่ง

สุวรรณ นรพักตร์ (2545, หน้า 146) ที่ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารมากส่วนใหญ่มักเป็นผู้มีอายุมากและจะมีวิสัยทัศน์น้อยกว่าผู้บริหารรุ่นใหม่

ทรงเกียรติ ชูกำลัง (2537, หน้า 79) ได้ทำงานวิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษากรณีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร เกี่ยวกับหลักที่ 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการ การเงินและพัสดุ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน และเปรียบเทียบความคิดเห็นทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนต่อปัญหาการบริหารโรงเรียนตามตัวแปรต้น ได้แก่ ประสบการณ์ การบริหาร วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน ในลักษณะเดียวกัน

มนัส จันทรดู่ (2537, หน้า 64) ซึ่งวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 7 พบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการบริหารงานสัมพันธ์กับหน่วยงานทุกขนาดที่ผู้บริหารนั้นสังกัดอยู่

สแตนเลย์ (Stanley, 1964, pp. 144) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหารในอนาคต โดยแสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารในอนาคตนั้น จะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ มีการศึกษาดีเป็นคนที่มีความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นคนที่มีความเป็นของตนเอง มีจินตนาการ ความกล้าหาญ เมื่อสูดตำแหน่งและร่วมมือในโครงการศึกษาต่าง ๆ ก็จะเป็นที่ยอมรับ ริเริ่ม กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อผลของการบรรลุแนวทางใหม่ของการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

กิ่งแก้ว เพ็ญสุริยะ (2549, หน้า 83) วิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคุณภาพการศึกษาสนามชัยเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตามความเหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร

สถานศึกษาจัดให้มีการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน ระหว่างบุคลากรระดับต่างๆ ในองค์กร

ความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดีและยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในโอกาสต่างๆ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม

จำเรียง ไพบูลย์เบ็ญจะ (2550, หน้า 65) วิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ใน 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย และด้านความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับสูงที่ 3 ด้าน

เทียนชัย ธรรมสุวรรณ (2549, หน้า 65) ได้ทำวิจัยเรื่อง ทักษะครูต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต พบว่าทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีด้านมนุษย และด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะต้องมีการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งตามหลักเกณฑ์โดยผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการ

มานิตย์ คณະวาปี (2546, หน้า 63) ได้จัดทำการค้นคว้า เรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า อยู่ในระดับ “มาก” เรียงลำดับจากมากคือ ทักษะเชิงมนมคติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงเทคนิค ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ