

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นงานวิจัย หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยได้นำเสนอไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน
- 2) ขอบข่ายและงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
- 3) กระบวนการบริหารโรงเรียน
- 4) ปัจจัยในการบริหารโรงเรียน
- 5) ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
- 6) ทักษะของผู้บริหาร
- 7) คุณธรรมผู้บริหาร
- 8) คุณลักษณะของผู้บริหาร
- 9) การคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา
- 10) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2513) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการจัดการศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานทุกอย่างของโรงเรียน ให้บรรลุสู่จุดหมายที่ต้องการ ซึ่งการที่จะดำเนินการให้ได้ผลสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารงาน

และความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งโดยลักษณะโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนแม้จะมีชื่อเรียกตำแหน่งต่าง ๆ กัน เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ก็ตาม แต่บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานของโรงเรียนนั้นจะมีขอบเขตและลักษณะงานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

ธีระ ฤกษ์เจริญ (2521) กล่าวว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาต้องเผชิญกับงานด้านการบริหารโรงเรียนมาก เพราะต้องปฏิบัติหน้าที่ทั้งในเชิงบริหาร และในเชิงวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบในการบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการนำแนวความคิด วัสดุ และบุคลากร มาประกอบและให้สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อวัตถุประสงค์ในที่สุด ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยความเป็นผู้นำทางด้านการบริหาร และความสามารถทางวิชาการ ในอันที่จะสร้างผลเมืองที่มีคุณภาพให้แก่ชาติบ้านเมือง ในปัจจุบันครูใหญ่ต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำครูและชุมชน โดยการนำโรงเรียนให้ก้าวหน้าเรื่อย ๆ ไป เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ครูใหญ่ต้องรู้จักวิธีการนำความรู้ความสามารถของครูและแหล่งวิทยาการในชุมชนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ โดยการทำงานร่วมกัน แนะนำส่งเสริมสนับสนุน และชี้แนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะการบริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพและดำเนินงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเพราะผู้บริหารคือผู้นำ และเป็นศูนย์รวมพลังของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานของส่วนรวมในองค์การ ความสามารถและพฤติกรรมของผู้นำ ย่อมมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การเป็นอย่างดี ผู้นำจึงเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย

ชุบ กาญจนประกร (2526) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหาร โดยกำหนดบัญญัติ 10 ประการ ของผู้ที่จะเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องถือเป็นหน้าที่ปฏิบัติ คือ

- 1) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงาน

2) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เป็นผู้จัดระเบียบองค์การ และจัดตัวบุคคลให้เข้า  
กับงาน

3) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ควบคุมการคลัง

4) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประสานงาน

5) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการให้ข่าว และการติดต่อทั่วไป

6) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เป็นผู้บำรุงขวัญ ริเริ่ม และส่งเสริมงาน

7) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ตัดสินใจ และออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน

8) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เป็นทั้งหัวหน้า ผู้ควบคุม และจัดมอบงานให้ผู้อื่นทำ

9) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลงาน

10) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่แก้ไข ปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้น

Miller (1965) ได้กล่าวถึงงานบริหารการศึกษา ที่ผู้บริหารโรงเรียน  
จะต้องปฏิบัติ คือ การวางโครงการด้านการเรียนการสอน ด้านกิจการนักเรียน  
ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ การเงินและธุรการ การประชาสัมพันธ์การ  
วางแผนและประสานงานด้านกิจการนักเรียน

Melton (1973) ได้ศึกษาบทบาทของครูใหญ่ทั้งเท่าที่เป็นจริง (Actually)  
และที่น่าจะเป็น (Ideally) ใน 6 เรื่อง คือ

1) ความเป็นผู้นำด้านหลักสูตรและการสอน เช่น ความรู้ ความเข้าใจ  
ทฤษฎีในด้านปรัชญาและจิตวิทยา การปรับปรุงหลักสูตร

2) การแนะแนวบุคลากร เช่น การแนะแนวครู เจ้าหน้าที่ ผู้ให้บริการ  
นักเรียน

3) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เช่น การสื่อสาร  
การพัฒนาโรงเรียนและชุมชน

4) ความรับผิดชอบในการบริหารงาน เช่น ความสัมพันธ์กับหน่วยงานกลาง  
เจ้าหน้าที่อาคารสถานที่หรืองานธุรการต่าง ๆ

5) ความรับผิดชอบในการประเมินผล เช่น การประเมินวัตถุประสงค์  
ประเมินความก้าวหน้าของครู นักเรียน และการประเมินตนเอง

6) การพัฒนาวิชาชีพ เช่น การอบรมครูประจำการ การสรรหาบุคลากร การเข้าร่วมในสมาคมวิชาชีพ การวิจัย

สำหรับบทบาทที่น่าจะเป็น (Ideally) ครูใหญ่ได้ให้ความสำคัญในบทบาทต่อไปนี้นี้นอกจากอย่างอื่น คือ

#### 1. หลักสูตรและการสอน

- 1) การยอมรับนักเรียนทุกคนในโรงเรียน
- 2) ความเจริญและพัฒนาการของเด็ก
- 3) การมีส่วนร่วมและสร้างทฤษฎีการเรียนรู้
- 4) การใช้งานบุคลากรด้านการสอน
- 5) ปรัชญาการศึกษา

#### 2. การแนะแนวบุคลากร

- 1) การสร้างบรรยากาศในห้องเรียน
- 2) การเคารพซึ่งกันและกัน
- 3) การพิจารณาลำดับความสำคัญของการตัดสินใจก่อนปฏิบัติ
- 4) การจัดเวลาเพื่อแนะแนวครู
- 5) การเลือกสรรบุคลากรของโรงเรียนอย่างระมัดระวัง

#### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

- 1) การสร้างให้ชุมชนรู้จักและเข้าใจโรงเรียน
- 2) การเห็นความสำคัญของความคาดหวังของชุมชน
- 3) การปฐมนิเทศครูให้รู้จักและเข้าใจชุมชน
- 4) การให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจโรงเรียนของตน
- 5) การรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ
- 6) การเขียนบทความและการพูดในชุมชน

#### 4. การบริหาร

- 1) ความเข้าใจปัญหาที่รับผิดชอบ
- 2) ความเป็นผู้นำกับการตัดสินใจของกลุ่ม
- 3) การดูแลอาคารสถานที่

พนัส หันนาคินทร์ (2529) ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1) ความรับผิดชอบในการงานทุกอย่างในโรงเรียน ได้แก่ รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ หรือต่อองค์การทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจ

2) เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อองค์การภายนอกโรงเรียน จะต้องกระทำในนามของผู้บริหาร จะต้องเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการติดต่อกับสังคมภายนอก

3) เป็นผู้นิเทศ หรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่แนะนำ ให้คำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นให้คิดริเริ่มงานใหม่ๆ และสามารถสร้างความสามารถให้แก่ครู

4) เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ พยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ให้พัฒนายิ่งขึ้น ภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานได้ครบทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานทั้ง 6 งาน ตามกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน คือ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล

3) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ทักษะทั้ง 3 ด้านในการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

## 2.2 ขอบข่ายและงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

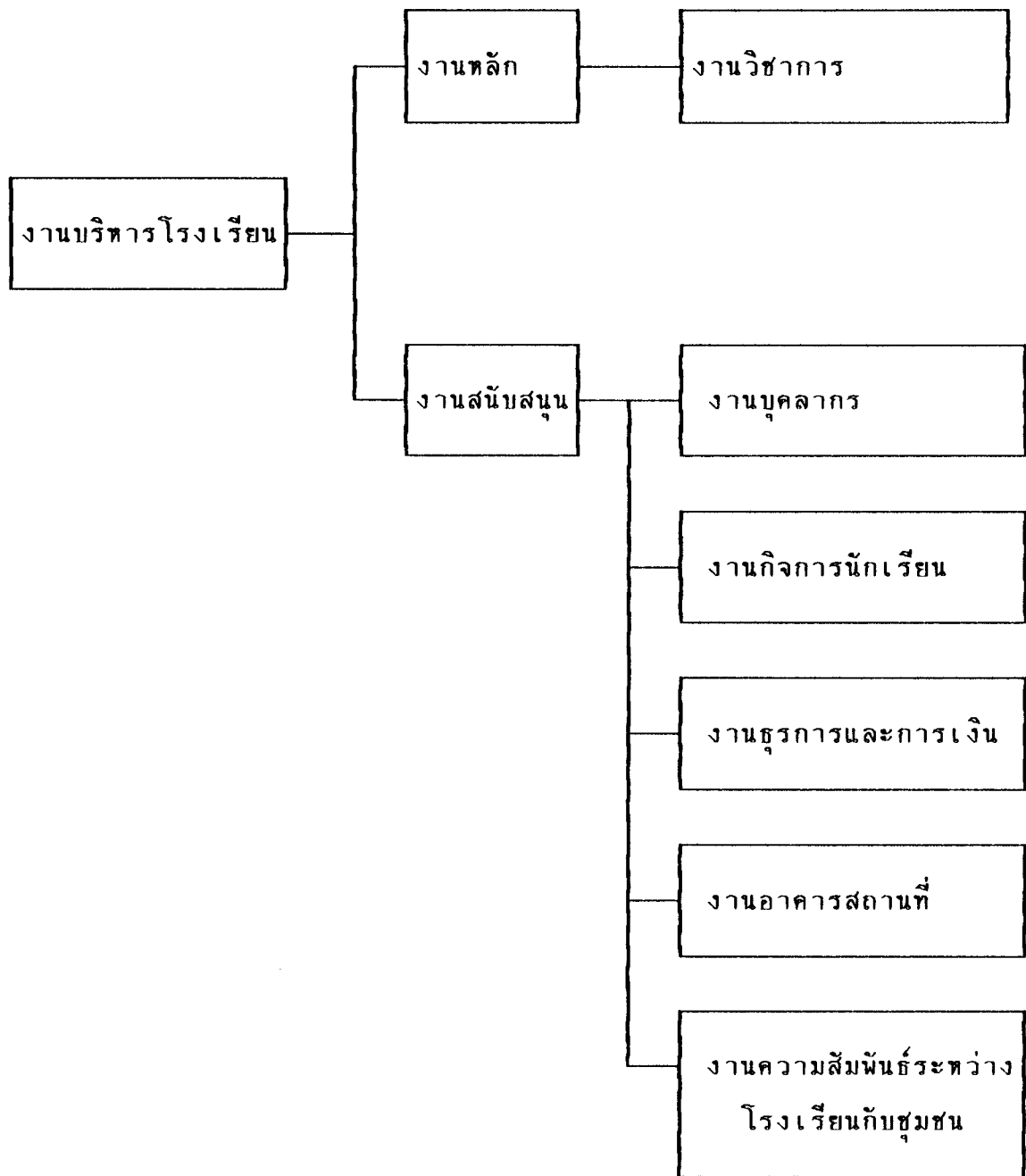
### 2.2.1 ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 งาน คือ

- 1) งานวิชาการ
- 2) งานบุคลากร
- 3) งานกิจการนักเรียน
- 4) งานธุรการและการเงิน
- 5) งานอาคารสถานที่
- 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานทั้ง 6 งานนี้ เมื่อพิจารณาเทียบกับวัตถุประสงค์หลักของการบริหารโรงเรียนจะเห็นว่า งานวิชาการ เป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง จึงสามารถแบ่งงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

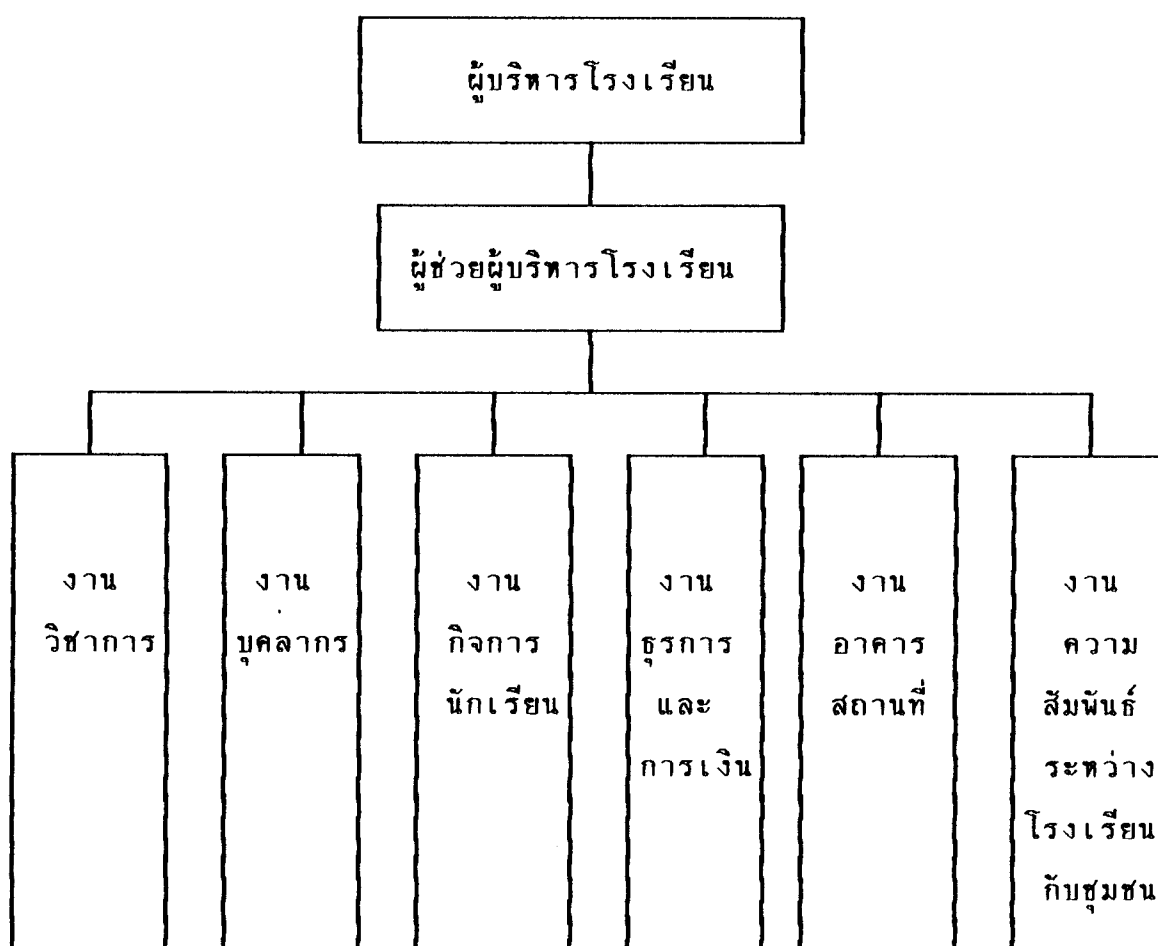
- 1) งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้โดยตรง ได้แก่ งานวิชาการ
- 2) งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

### 2.2.2 การบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา

งานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วยงาน 6 งาน คืองานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานทั้ง 6 งานนี้มีเป้าหมายหลักร่วมกัน คือ ให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุน งานวิชาการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สำคัญของการบริหารงานต่าง ๆ มีดังนี้



แผนภูมิที่ 2 การบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา



### 2.2.2.1 การบริหารงานวิชาการ

ทวน พันธุ์พันธ์ (2528) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตร แผนการสอน การนิเทศการสอน ตารางสอน สื่อการเรียนการสอน ห้องสมุด เทคโนโลยีทางการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการประเมินผลทางการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นการจัดการกิจกรรมทุกอย่าง ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน จึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญยิ่งของการบริหารสถานศึกษา คุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาจึงอยู่ที่งานวิชาการโดยมีขอบข่ายประกอบด้วย

- 1) การวางแผนงานวิชาการ
- 2) การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 3) การจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 4) การวัดและประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้สรุปขอบข่ายของงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) งานด้านหลักสูตร และ การนำหลักสูตรไปใช้
- 2) งานด้านการเรียนการสอน
- 3) งานวัสดุประกอบหลักสูตร และ สื่อการเรียนการสอน
- 4) งานวัดผลและประเมินผล
- 5) งานห้องสมุด
- 6) งานด้านการวางแผน และ กำหนดวิธีการดำเนินงาน
- 7) งานส่งเสริมการสอน
- 8) งานประชุมอบรมทางวิชาการ

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงานวิชาการ

พนัส ทันทาคินทร์ (2524) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิชาการ ไว้ดังนี้

- 1) งานเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่การจัดครูเข้าสอน การมอบหมายงานต่าง ๆ ให้ครูตามความเหมาะสม การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาตัวครู การนิเทศ การพิจารณาความดีความชอบ
- 2) งานด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่การแบ่งกลุ่มนักเรียน การส่งเสริมนักเรียนทางวิชาการ การบริหารต่างๆ การสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครอง
- 3) งานด้านจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้หลักสูตร และการประเมินผลนักเรียน และอื่นๆ
- 4) งานด้านการจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อบริหารด้านนี้แก่ครู การสร้างมาตรฐานเก็บรักษา และนำไปใช้ให้เกิดผล
- 5) งานด้านเกี่ยวกับบุคลากรด้านการสอน เช่น การทำทะเบียนประวัติ และระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับตัวครู

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2528) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ การวางแผนงานของโรงเรียน
- 2) ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงานวิชาการอย่างมีระบบ
- 3) จัดหาหลักสูตรและเอกสารหลักสูตรให้เพียงพอตามสภาพของโรงเรียน
- 4) จัดให้ครู ผลิต จัดหาสื่อการเรียนการสอน และควบคุมดูแลให้ครูนำไปใช้ประกอบการสอน
- 5) จัดให้มีมุมหนังสือ หรือ ห้องสมุด ให้เหมาะสมตามสภาพของโรงเรียน
- 6) ให้โรงเรียนมีการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามระเบียบว่าด้วยการวัดผล

7) ส่งเสริมและนำเทคนิควิธีการใหม่ๆที่เหมาะสมมาใช้ดำเนินงานวิชาการ  
ในโรงเรียน

#### 2.2.2.2 การบริหารงานบุคลากร

กัญญา สาธร (2526) กล่าวถึง การบริหารงานโรงเรียนด้านบุคลากรนั้น  
ควรประกอบไปด้วยงาน 22 ลักษณะ คือ

1) การวางแผนนโยบาย และการออกระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2) การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคล เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่ได้วางไว้

3) การวางแผนโครงการของงานต่างๆ ให้บุคคลปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

4) การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่ง  
ต่างๆ

5) การจัดลำดับบังคับบัญชางานและตำแหน่ง ภายในโรงเรียน

6) การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน และ ค่าจ้าง

7) การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือก และ การสอบคัดเลือก

8) การบรรจุแต่งตั้ง

9) การประเมินประสิทธิภาพใหม่ หรือ รับโอนย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของครูใหม่ดังกล่าว

10) การทำ และ รวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

11) การโอนและการย้าย

12) การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน

13) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

14) การพิจารณาความดีความชอบ

15) การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบ  
อย่างอื่น

16) การรักษาสุขภาพอนามัย

17) การจัดสวัสดิการ

18) การปกครองบังคับบัญชา

19) การรักษาวินัย

20) การให้พ้นจากงาน

21) การให้บำเหน็จ บำนาญ หรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นเมื่อต้องพ้นจากงาน

ตามวาระ

22) การวิจัยและค้นคว้า เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนด  
ขอบข่ายงานบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) การกำหนดความต้องการบุคลากร
- 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 3) การควบคุม กำกับ ติดตาม และ นิเทศ บุคลากร
- 4) การพัฒนาและบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร
- 5) การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนด  
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารบุคลากรไว้ 10  
ประการ คือ

- 1) จัดโครงสร้างการบริหารบุคลากรให้เป็นระบบ
- 2) ประชุมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 3) กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน
- 4) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 5) ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร ให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- 6) ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 7) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนา  
ทุกรูปแบบ

- 8) ดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร
- 9) ดำเนินการประเมินผลเป็นระยะๆ ตามลักษณะของงาน
- 10) ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการ และการออกจากราชการของบุคลากรในโรงเรียน

### 2.2.2.3 การบริหารงานกิจการนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้ให้ความหมายของงานกิจการนักเรียนไว้ว่า หมายถึง งานที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน และกิจกรรมนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นที่เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลยิ่งขึ้น และได้ให้ขอบข่ายงานกิจการนักเรียน 4 ประการคือ

- 1) กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน เช่น
  - การจัดทำเชตบริการ
  - การจัดทำสำมะโนนักเรียน
  - การเกณฑ์ - การรับเด็กเข้าเรียน
  - การปฐมนิเทศผู้ปกครอง
  - การแก้ปัญหาเด็กเรียนขาดเรียน
- 2) กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน เช่น
  - การบริการสุขภาพ
  - การจัดอาหารกลางวัน
  - การบริการแนะแนว
  - การบริการนักเรียนขาดแคลน
  - ทุนการศึกษา
- 3) กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน เช่น
  - กิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย
  - กิจกรรมเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน

- กิจกรรมจัดตั้งชุมชนต่างๆ
  - กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน
  - การจัดทัศนศึกษา
  - การจัดกีฬา
  - การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน
  - การบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน
- 4) กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่าของโรงเรียน เช่น
- การติดตามผลนักเรียน
  - การตั้งสมาคมศิษย์เก่า
  - การสรรหาและยกย่องคนดีเด่น ประจำท้องถิ่นและชุมชน

#### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานกิจการนักเรียน

การจัดกิจกรรมนักเรียน นับว่าเป็นงานที่สำคัญที่จะช่วยให้การเรียนของนักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นตัวจักรสำคัญ ที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- 1) ริเริ่มในการวางแผนงานกิจการนักเรียน
- 2) แบ่งสายงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม และเป็นผู้ร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
- 3) พิจารณาจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
- 4) ควบคุมดูแลให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
- 5) ดูแลให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ทำงานประสานสัมพันธ์กันดีเป็นอย่างดี
- 6) เสนอรายงานการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และบุคคลในชุมชนทราบ
- 7) ร่วมในการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ
- 8) ติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 9) สนับสนุน และส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปด้วยดี
- 10) ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานทุกๆ ด้าน

- 11) จัดหาแหล่งความช่วยเหลือเพื่อนำเงินมาใช้ในการจัดกิจกรรม
- 12) อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ การจัดสรรงบประมาณ การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ
- 13) ควบคุมดูแลเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน
- 14) ให้ความสนับสนุนและร่วมมือในด้านต่างๆ
- 15) อนุมัติในการจัดกิจกรรมทุกประเภททั้งในและนอกโรงเรียน อีกทั้งเป็นผู้สั่งยกเลิกการจัดกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### 2.2.2.4 การบริหารงานธุรการและการเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) กล่าวว่า งานธุรการ เป็นงานบริการให้ความสะดวกในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ปริมาณงานของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนขนาดเล็ก งานธุรการย่อมน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ยิ่งขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าใด งานธุรการของโรงเรียนก็ยิ่งมากขึ้นตามไปด้วย และได้กำหนดขอบข่ายงานธุรการ ประกอบไปด้วย

- 1) งานสารบรรณ
- 2) งานทะเบียนและรายงาน
- 3) งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านอาคารสถานที่
- 4) งานประชาสัมพันธ์

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523) ได้แบ่งงานบริหารธุรการโรงเรียนออกเป็น 7 ประเภท คือ

- 1) งานธุรการทั่วไป ได้แก่ งานทะเบียน สถิติ การเก็บหลักฐานต่าง ๆ ของโรงเรียน
- 2) งานสารบรรณ ได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับหนังสือโต้ตอบ
- 3) งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับ เบิก จ่ายเงิน การทำบัญชี การรับการจ่าย การจัดซื้อ ตลอดจนการควบคุม และการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน

4) งานเกี่ยวกับงบประมาณ ได้แก่ งานวางแผนจัดทำงบประมาณประจำปี และการตรวจสอบใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามงบประมาณ

5) งานพัสดุครุภัณฑ์ ได้แก่ การจัดซื้อ การจัดหาและการลงทะเบียน การจัดทำทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

6) งานอาคารสถานที่ คือ การดูแลและรักษาอาคารสถานที่ของโรงเรียน

7) งานบริหารอื่นๆ เช่น ความปลอดภัย บริการอาหาร และสุขภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ให้คำจำกัดความไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แนวทางหรือแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินการนั้นๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อีกด้วยและได้กำหนดขอบข่ายของงานการเงินและพัสดุ ไว้ดังนี้

- 1) งบประมาณ
- 2) งานพัสดุ
- 3) งานการเงินและบัญชี

โดยสรุปแล้ว การบริหารงานธุรการและการเงินเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือการบริหารงานธุรการ การบริหารงานการเงินและบัญชี และการบริหารงานพัสดุ โดยมีขอบข่ายดังนี้

#### 1. งานธุรการ ประกอบด้วย

- 1) งานสารบรรณ
- 2) งานทะเบียนและรายงาน
- 3) งานรักษาความปลอดภัย
- 4) งานประชาสัมพันธ์

#### 2. งานการเงิน ประกอบด้วย

- 1) การบริหารงานการเงิน
- 2) การบริหารงานการบัญชี
- 3) การควบคุมและการตรวจสอบ



### 3. งานพัสดุ ประกอบด้วย

- 1) การจัดซื้อจัดจ้าง
- 2) การควบคุมพัสดุ
- 3) การตรวจสอบพัสดุประจำปี
- 4) การจำหน่ายพัสดุ
- 5) การดำเนินการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินงานธุรการและการเงิน ไว้ดังต่อไปนี้

#### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานธุรการโรงเรียน

- 1) เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมการจัดทำโครงการเกี่ยวกับงานธุรการของโรงเรียน
- 2) พิจารณาและประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกับครู
- 3) ติดตามและคอยช่วยเหลือให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 4) จัดหาเครื่องมือให้ในการปฏิบัติ
- 5) จัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานธุรการ
- 6) ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 7) ประเมินหรือแต่งตั้งคณะทำงานประเมินโครงการ
- 8) ตรวจสอบ และตัดสินใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือจัดทำโครงการต่อเนื่อง
- 9) ควบคุมงานธุรการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

#### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานการเงินและพัสดุ

- 1) ตรวจสอบการรับ - จ่ายเงิน
- 2) บันทึกเอกสารประกอบบัญชี
- 3) จัดทำรายงานเงิน ประจำเดือน และ ประจำงวด

- 4) จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบัญชี ให้เรียบร้อยเพื่อให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบประจำปี
- 5) เป็นผู้จัดซื้อหรือจัดจ้าง ตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย
- 6) ริเริ่ม และส่งเสริมการจัดโครงการอบรมเกี่ยวกับการเงิน
- 7) พิจารณา และประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกับคณะครู
- 8) ติดตาม และคอยช่วยเหลือให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 9) จัดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานการเงินและพัสดุ
- 10) ประเมิน และแต่งตั้งคณะทำงานประเมินโครงการ
- 11) ตรวจสอบ ตัดสินในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 12) ควบคุมงานการเงินและพัสดุของโรงเรียน ให้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

#### 2.2.2.5 การบริหารงานอาคารสถานที่

ภิญโญ สาร (2523) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานอาคารสถานที่ มิได้ขึ้นอยู่กับว่าจะต้องของงบประมาณให้ได้มากๆ จะต้องสร้างอาคารเรียนให้หรูหรา หรือมีอุปกรณ์ราคาแพงๆ แต่ขึ้นอยู่กับความรู้จักดัดแปลงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้ทันสมัยและพยายามใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่มากกว่า พร้อมทั้งได้เสนอว่าในการบริหารอาคารสถานที่ควรคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย ดัดแปลงได้หลายอย่าง ขยายได้สะดวก บรรยากาศเหมือนบ้าน ทนทานต่อการใช้งาน บริการชุมชนได้เต็มที่

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า หลักสำคัญในการบริหารอาคารสถานที่ คือ บำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ การใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ตลอดทั้งรู้จักตกแต่งบริเวณอาคารสถานที่ ให้สวยงามกลมกลืนกับอาคารสถานที่ของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ถ้าเรามุ่งหวังให้การเรียนการสอนบรรลุผลอย่างสมบูรณ์แล้วก็จำเป็นต้องจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่ดีถูกหลักวิชา เอื้อต่อกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากที่สุด และให้ประหยัดที่สุดอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายงานอาคารสถานที่ ครอบคลุมลักษณะงาน 5 อย่าง ดังต่อไปนี้

1) การจัดสร้างอาคารสถานที่ รวมถึงการวางผังบริเวณที่ตั้งอาคาร การควบคุมการก่อสร้าง การตกแต่งจัดระเบียบ ให้เป็นไปตามหลักการจัดอาคารสถานที่ ของโรงเรียน ตลอดจนการรื้อถอนอาคารสถานที่

2) การใช้อาคารสถานที่ หมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคาร สถานที่ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุดต่อการเรียนการสอนโดยตรงคือการเกิดการ เรียนรู้นอกห้องเรียนของนักเรียน และต่อชุมชน

3) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การประดับตกแต่ง และซ่อมแซมอาคาร สถานที่ให้คงสภาพเดิม หรือเพิ่มเติมเพื่อให้เป็นประโยชน์โดยคุ้มค่าที่สุด

4) การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ คือ การควบคุมดูแลโดยทั่วไป เป็นการ กำกับติดตามผลการใช้ การบำรุงรักษา การตกแต่งรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ แบบแผนของทางราชการที่ เกี่ยวข้อง

5) การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เป็นการดำเนินการประเมินผล การใช้เพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานด้านนี้ ให้เหมาะสม เพื่อประโยชน์สูงสุด และเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวางแผนดำเนินงานอาคารสถานที่ ของปีถัดไป

**บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานอาคารสถานที่**

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2528) ได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ โดยสรุปดังนี้

1) การจัดสร้างอาคารสถานที่ ได้แก่การของบประมาณการก่อสร้าง การ ควบคุมการดำเนินการรื้อถอนอาคาร การจัดการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ การแก้ปัญหา ขาดแคลนอาคาร การตกแต่งอาคารสถานที่ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

2) การใช้อาคารสถานที่ ได้แก่ การวางแผนใช้อาคารร่วมกับบุคลากรใน โรงเรียนจัดทำแผนผังอาคารเรียน ห้องเรียน การให้บริการแก่ชุมชนในการขอใช้ อาคารสถานที่ตามโอกาสอันควร



3) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ได้แก่ การตรวจสอบสภาพของอาคาร เพื่อการซ่อมแซมอาคารที่ชำรุด จัดแบ่งหน้าที่บุคลากร ให้รับผิดชอบอาคารสถานที่ให้ สะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ

4) การควบคุมอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดเวรยามดูแลให้เป็นไปตาม ระเบียบการรักษาความปลอดภัย การส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ดูแล รักษาอาคารสถานที่

5) การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ ผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอ ว่าจะต้องใช้อาคารสถานที่ทุกแห่งภายในบริเวณโรงเรียน ให้เอื้ออำนวยต่อการ จัด กิจกรรม และรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานและชุมชน เพื่อการปรับปรุงการ ใช้อาคารสถานที่ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

#### 2.2.2.6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2524) ให้ความเห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์ กับชุมชน ควรเน้นในรูปของเทคนิควิธีการ ที่จะนำชุมชนมามีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนจัดบริการต่อชุมชนตามโอกาสอันสมควร ร่วมพิธีกรรมของท้องถิ่นในด้าน ศาสนา วัฒนธรรมประเพณี พิธีการ สุขอนามัย งานรื่นเริง และการพักผ่อนหย่อนใจ ตลอดจนการประกอบอาชีพของชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กล่าวถึงงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และได้กำหนดขอบข่ายงานนี้ไว้ 6 ด้าน ดังนี้

- 1) งานการให้บริการแก่ชุมชนด้านต่าง ๆ
  - การให้บริการทางวิชาการ
  - ให้คำแนะนำ หรือการปรึกษาหารือในกิจกรรมของชุมชน
  - ให้บริการอาคารสถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์
- 2) งานการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น
  - การให้ครูมีส่วนร่วมในการติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน
  - การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง โรงเรียนในกลุ่มและ เอกชน

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน เช่นการตอบปัญหา  
ชิงทุนการศึกษา การแข่งขัน หรือ การประกวดต่าง ๆ
- 3) งานการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มุลนิธิ
- 4) งานการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
  - การเชิญประชาชนมาร่วมในกิจกรรมวันเด็ก วันแม่ หรือ วันสำคัญ  
อื่น ๆ ของโรงเรียน
  - การเชิญบุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้ ความสามารถ มาเป็นวิทยากร  
ในโรงเรียน
- 5) งานการร่วมกิจกรรมของชุมชน
  - การเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประเพณีท้องถิ่นเช่นกิจกรรมพุทธศาสนา
  - เข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาท้องถิ่นหรือกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์
  - ร่วมงานอื่น ๆ ของท้องถิ่นหรือของบุคลากรตามวาระอันควร
- 6) งานการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
  - การประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานของโรงเรียน
  - การทำจุลสาร หรือ สิ่งพิมพ์เผยแพร่
  - จัดป้ายประกาศ เผยแพร่ข่าวสาร ของโรงเรียน
  - การพบปะเยี่ยมเยียนในวาระที่เหมาะสม

**บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน  
กับชุมชน**

- 1) ศึกษาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยละเอียดในด้านโครงสร้างทางวัฒนธรรม  
ประเพณี อาชีพ สภาพเศรษฐกิจ ทรัพยากร สภาพปัญหา เจตคติ และความเชื่อ  
ต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถวางแผนปฏิบัติงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) รับผิดชอบ ในการจัดให้มีการวางแผนดำเนินงาน ด้านความสัมพันธ์  
ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 3) กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และให้  
บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการตามแผน

- 4) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และ ทัวถึง โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ
- 5) จัดให้มีการเยี่ยมเยียนชุมชน เพื่อรับทราบความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินงาน
- 6) รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในขอบข่ายของงาน ตลอดถึงการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน
- 7) จัดให้มีการให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนสามารถทำได้
- 8) เลือกบุคคลในชุมชน และแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียน และส่งเสริม สนับสนุนให้คณะกรรมการศึกษา ได้แสดงบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้มากที่สุด โดยให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 9) ดำเนินการให้โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรท้องถิ่นคือ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้มากที่สุด

### 2.3 กระบวนการบริหาร

การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น กระบวนการบริหาร ทักษะ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ

Gulick and Urwick (1937) ให้ข้อคิดกระบวนการบริหารมี 7 ขั้นตอน และเรียกโดยย่อว่า "การบริหารแบบ POSDCORB" คือ

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนทาง หรือ โครงการบริหารไว้กว้าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวถึง วัตถุประสงค์ ลำดับงานที่จะทำ และ วิธีการดำเนินการที่จะใช้ เป็นต้น
- 2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) เป็นการจัดแบ่งหน่วยงานออกเป็น สัดส่วนย่อย รวมทั้งการจัดตำแหน่งกำหนดลักษณะ และการสื่อสารระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 3) การจัดบุคลากร (Staffing) เป็นการบริหารบุคคล ในหน่วยงาน เกี่ยวกับการจัดหา หรือสรรหาการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงขวัญ การฝึกอบรม เป็นต้น

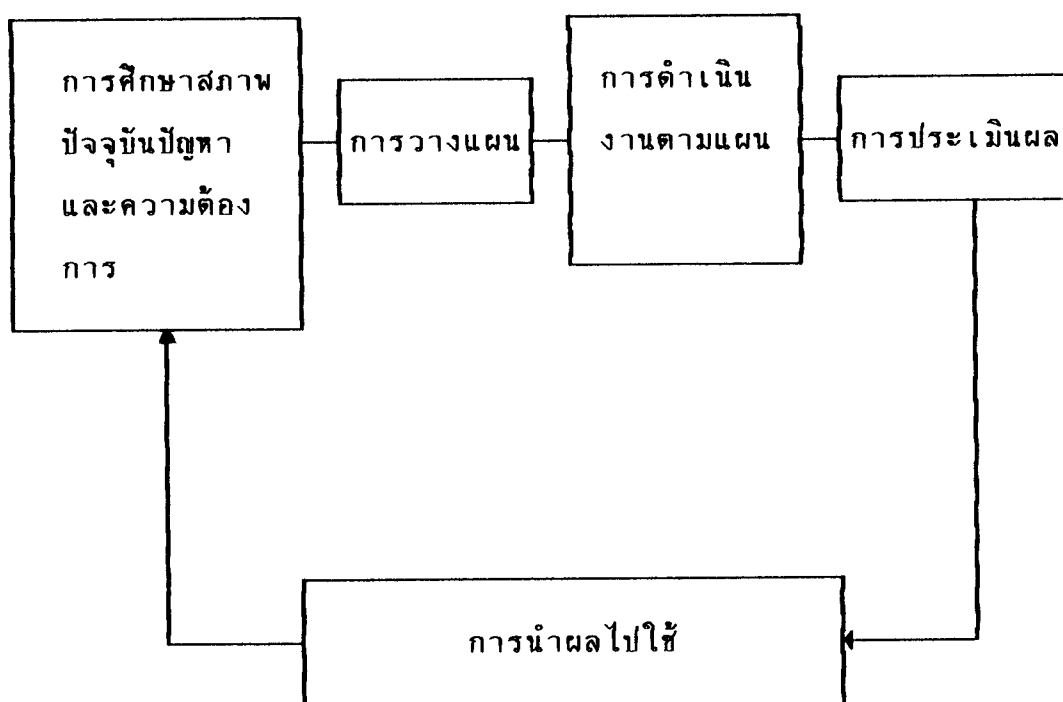
4) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) เป็นการกำหนดการ หรือสั่งให้ ผู้ปฏิบัติงานทำ ตลอดทั้งการติดตามดูแลการปฏิบัติงานนั้น ๆ

5) การประสานงาน (Co-Ordinating) เป็นการดำเนินการเพื่อให้ ทุกหน่วย ทุกแผนก และทุกคนได้ทำงานประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และบรรลุ เป้าประสงค์ของหน่วยงานในที่สุด

6) การเสนอรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานผู้บังคับบัญชาและ ชี้แจงบอกกล่าวผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบ และหาทางปรับปรุง ส่งเสริมหรือแก้ไขต่อไปทั้งนี้ทำให้เป็นบันทึกหรือลายลักษณ์อักษร

7) การจัดงบประมาณ (Budgeting) เป็นการจัดทำ จัดใช้ การจ่าย การจัดทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนดไว้ว่า การบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ กระบวนการ การบริหารทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการบริหารการศึกษา

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ในขั้นนี้เป็นขั้นของการเตรียมการ เพื่อการวางแผนโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างความต้องการกับความพร้อม ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 2 การวางแผน ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม การวางแผนถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะถ้าวางแผนดีก็ถือว่างานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง การวางแผนเป็นการกำหนดล่วงหน้าในเรื่องเป้าหมาย วิธีดำเนินการ ทางเลือก และผลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด



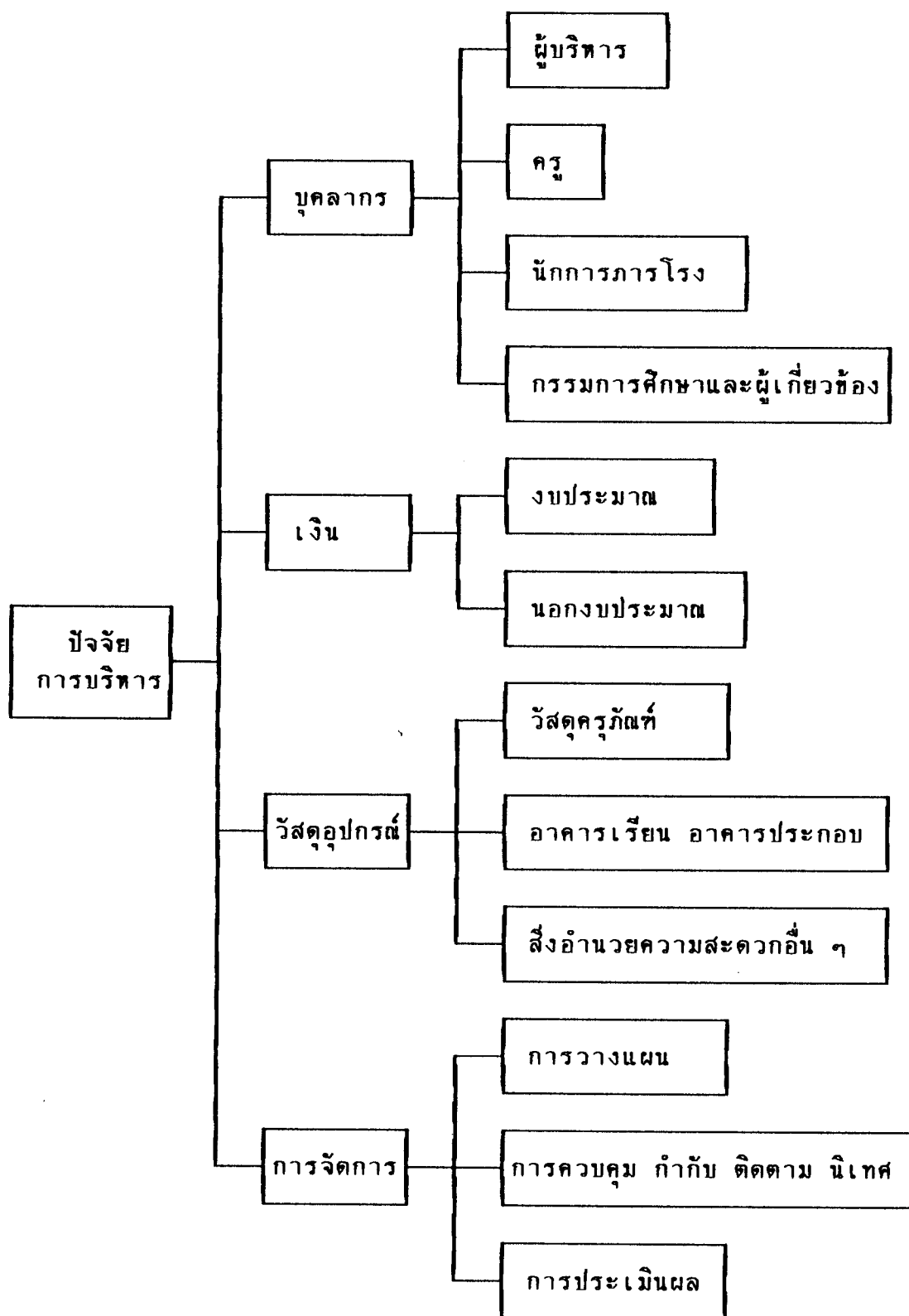
**ขั้นที่ 3 การดำเนินงานตามแผน** ขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นที่สำคัญที่สุด ของการบริหาร เพราะถึงแม้ว่าจะวางแผนดี แต่ถ้าไม่นำไปปฏิบัติก็จะไม่เกิดผลอะไร ขั้นการดำเนินการตามแผนนี้ เป็นขั้นที่นำกิจกรรมของโครงการต่าง ๆ ตามในแผนไปปฏิบัติ รวมไปถึงการควบคุม กำกับ นิเทศ ติดตามผลด้วย

**ขั้นที่ 4 ขั้นประเมินผล** เป็นขั้นที่นำเอาเป้าหมายของงานมาเปรียบเทียบกับผลที่คาดว่าจะได้รับ ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้า ผลสำเร็จของงาน หรือผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินการ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ควรจะได้ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง

## 2.4 ปัจจัยในการบริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา นับว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญสถาบันหนึ่ง มีหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่สมาชิกในสังคม โดยใช้ปัจจัยการดำเนินงานปัจจัยการบริหาร หรือทรัพยากรในการบริหาร (Administrative resources)

โดยทั่วไปแล้วเป็นที่ยอมรับกันว่า ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร อันสำคัญได้แก่บุคลากร (men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า 4 M's ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร เนื่องจากการบริหารทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย บุคลากร เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังแสดงรายละเอียดไว้ในแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 ปัจจัยการบริหาร

เนื่องจากการบริหารมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และมีการบุกเบิกค้นหา ทฤษฎีหลักการแนวความคิดใหม่ ๆ ทางการบริหารอยู่เสมอ จะทำให้ทรัพยากรการบริหารขยายกว้างออกไป

Greenwood (1965) ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารมีอยู่ 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time)ขวัญกำลังใจในการทำงาน (Morale) และความ สะดวกต่าง ๆ (Facilities) ปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะแสดงถึง ประสิทธิภาพอันสูงสุดของการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์ต่อภารกิจของโรงเรียนให้ได้มากที่สุด

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ระบบการศึกษาจะดำเนินไปได้ด้วยดีคือบรรลุตาม จุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารทั้ง 4 อย่าง คืออาศัยการจัด การที่ดี อาศัยบุคลากรทั้งปริมาณและคุณภาพเพียงพอและเหมาะสมกับงาน อาศัยเงิน ที่สามารถนำมาสนับสนุนกิจการได้อย่างเต็มที่ และอาศัยวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและ พอเพียงนั่นเอง

## 2.5 ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

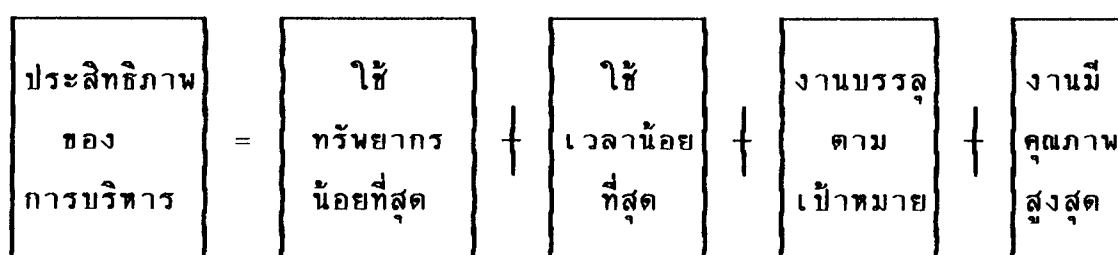
การบริหารโรงเรียน มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียน บรรลุเป้าหมายหลัก คือให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเมื่อสำเร็จ การศึกษาระดับนี้มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่พูนสุข และเป็น สมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติ งานบริหารโรงเรียนมี 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมีงานวิชาการเป็นหลักและงานอื่น ๆ เป็นงานสนับสนุน แต่ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบ บริหาร ผู้บริหาร ครู เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพผู้บริหารจะต้อง ยึดหลักในการบริหารดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528)

1) บริหารงานโดยคำนึงถึงกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล

2) บริหารโดยคำนึงถึงงานของโรงเรียนทั้ง 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยปฏิบัติงานให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับความสำเร็จของงาน หรืองานวิชาการเป็นงานหลัก ส่วนงานอื่น ๆ อีก 5 งาน เป็นงานสนับสนุน

3) บริหารงานโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม จะช่วยให้คณะครูเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และเกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้

4) บริหารงานโดยยึดหลักคุณภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน อย่่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของการบริหารขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถ้ายังใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นเท่าใด การบริหารก็ยิ่งจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ประสิทธิภาพการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร โดยยึดแนวคิดหลักดังนี้

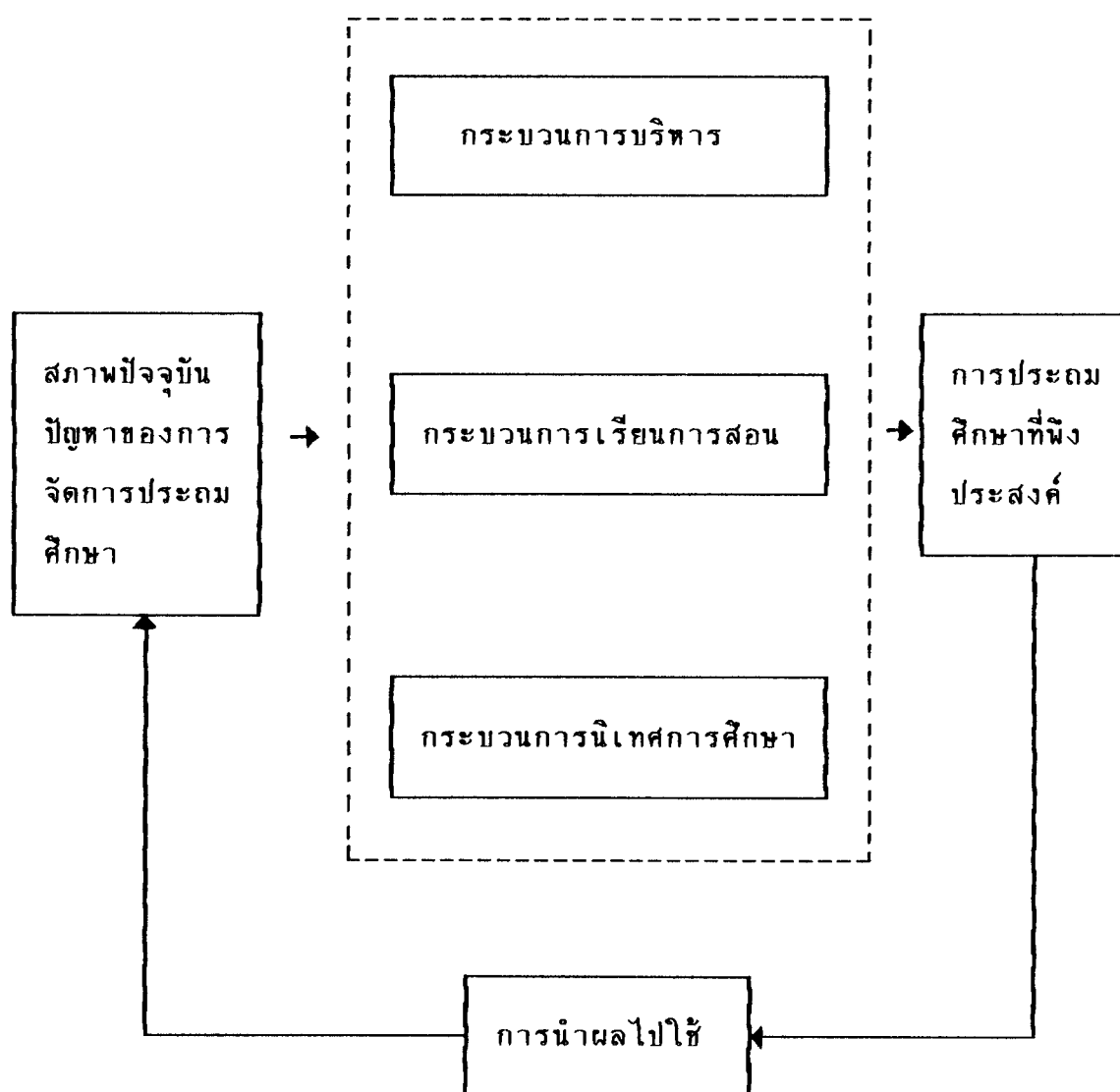
1) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างประหยัด ประโยชน์สูงสุด และจัดความซ้ำซ้อนต่าง ๆ

2) ยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ กล่าวคือ

- มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในทุกกลุ่มประสบการณ์
- ปลุกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียน เช่น ความมีวินัย ความรับผิดชอบความซื่อสัตย์ ความรู้สร้างเสริมสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ เป็นต้น
- ปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนทุกงาน โดยยึดงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นจะปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแต่ละงาน จุดหมายของการประถมศึกษาความจำเป็น และความต้องการตลอดทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งนี้ ต้องมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ
- ปฏิบัติงานตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลงาน
- เน้นการบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม
- ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม เช่น การจัดระบบข้อมูลในโรงเรียน การใช้ภาวะผู้นำ เทคนิคการประชุม การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ กระบวนการกลุ่มเทคนิคการนิเทศการศึกษา การประชาสัมพันธ์ การสร้างขวัญและกำลังใจ

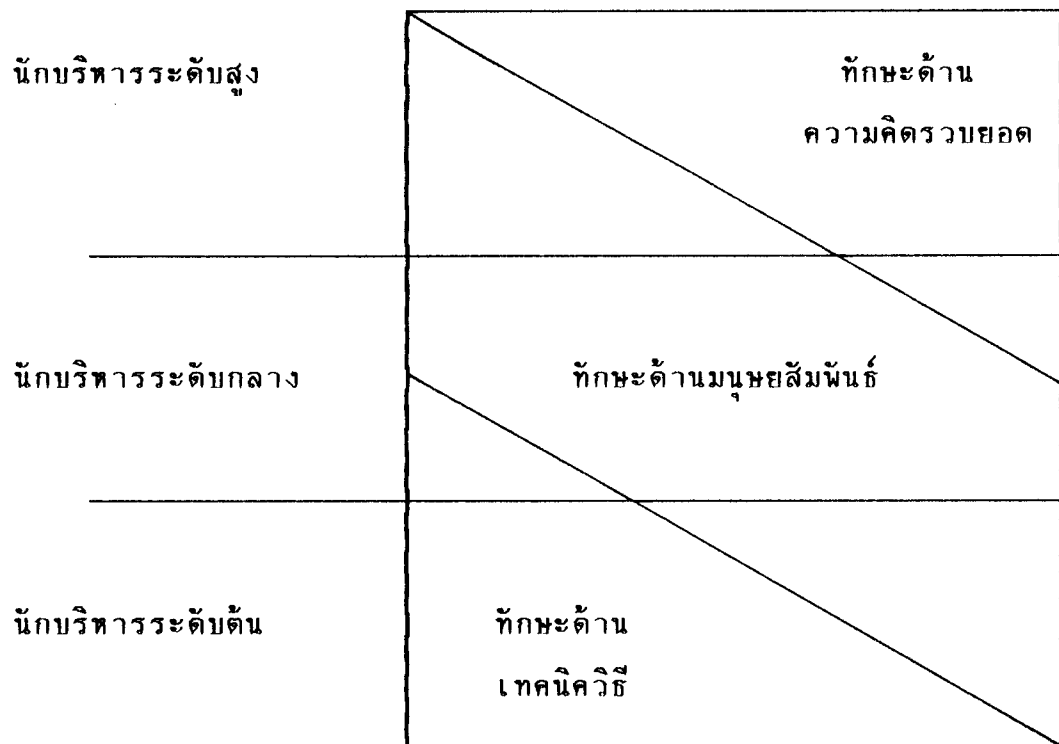
หากมีผู้บริหารโรงเรียน นำแนวความคิดหลักต่าง ๆ ตามที่กล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินงานบริหารโรงเรียนแล้ว ก็เชื่อว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงขึ้นอย่างแน่นอน ในการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา จะให้เกิดผล

ดีมีคุณภาพนั้นต้องอาศัย กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และ กระบวนการนิเทศการศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องหาแนวทางพัฒนาวิธีการให้เหมาะสม ประหยัด และมีประสิทธิภาพ ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา

## 2.6 ทักษะของผู้บริหาร



แผนภูมิที่ 7 แสดงอัตราส่วนที่แตกต่างกันของทักษะทั้ง 3 ของผู้บริหารแต่ละระดับ

### 1. ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน (Conceptual Skill)

เป็นความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะรวม ๆ เช่น เข้าใจงานบริหารโรงเรียนว่าแต่ละงานย่อมสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงของงานใดงานหนึ่งจะมีผลกระทบต่องานอื่นเสมอ โดยตระหนักถึงความสัมพันธ์ และ ความเข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ของแต่ละสถานการณ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ดำเนินไปในลักษณะสอดคล้อง และเป็นแนวทางเดียวกัน

**2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงาน ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการรวมพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานกับคน คนจึงเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจและค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ พนักงานเจ้าหน้าที่ คณงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง ผู้บริหารต้องสามารถประสานสัมพันธ์ให้บุคคลเหล่านี้ทำงานกับผู้บริหาร และคนอื่น ๆ ได้ ผู้บริหารจะต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มียุ่บ้อย ๆ ที่พบว่างานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกัน จนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทักษะด้านนี้จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยากระบวนการกลุ่ม และสังคมวิทยา

**3. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill)** หมายถึง ความสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับ วิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะด้านเทคนิควิธีนี้ เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้ไม่มากนัก ส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่างๆ ทางบริหาร เช่น การเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การจัดทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน แบบฟอร์มทะเบียน และการใช้สอยต่าง ๆ การสอนการรู้จักใช้อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าทักษะด้านเทคนิควิธีสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

- ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)
- ทักษะทางด้านการกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย

(Group process and Communication Skill)

- ทักษะทางด้านการจัดการ (Management and Organizational Skill)



## 2.7 คุณธรรมของผู้บริหาร

การปกครองโดยธรรมย่อม เป็นอุดมการสูงยิ่งในการปกครอง การยึดถือหลักธรรมของศาสนาเป็นหลักปฏิบัติงาน ย่อมจะมีส่วนเสริมสร้างต่อการมีอำนาจในการปกครองใจคน และ อำนาจตามตำแหน่งของผู้เป็นหัวหน้าอยู่เป็นอันมาก

ในความจริงแล้วหลักธรรมทั้งหลายในพุทธศาสนา ย่อมมีคุณมีประโยชน์ต่อการปกครองแทบทั้งสิ้น ผู้บริหารที่ประพฤติดุจธรรมไม่ว่าข้อใดข้อหนึ่ง ก็ย่อมหล่อหลอมนักบริหารผู้นั้นให้เป็นผู้มีคุณสมบัติในการครองตนและครองงาน หลักธรรมที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารมีดังนี้

**2.7.1 พรหมวิหาร 4** คือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง ดูพระพรหม 4 อย่างต่อไปนี้

- 1) เมตตา คือ ความรักความปรารถนาดีมีไมตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข
- 2) กรุณา คือ ความสงสาร อยากช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ไข้ใจที่จะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง
- 3) มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุขก็มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีชื่นชมด้วย
- 4) อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบ สม่่าเสมอมั่นคง เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

**2.7.2 สังคหวัตถุ 4** คือ การปฏิบัติตามการสงเคราะห์ หรือธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนและประสานหมู่ชนไว้สามัคคี มีดังต่อไปนี้

- 1) ทาน คือ การให้ปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปันช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

2) ปิยวาจา คือ พูดอย่างรักกัน กล่าวคำสุภาพ ไพเราะน่าฟังชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐานชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมนามัคคีเกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3) อัตถจริยา คือ ทำประโยชน์ให้แก่เขา ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญห และช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

4) สมนัตตตา คือ เอาตัวเข้าสมน ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์

**2.7.3 หลักอปริหานิยธรรม 7 ประการ** คือ หลักการร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยป้องกันความเสื่อม นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองโดยส่วนเดียว ได้แก่

1) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พบปะปรึกษาหารือกิจการงาน ( ที่พึงรับผิดชอบตามลำดับของตน ) โดยสม่ำเสมอ

2) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกัน

3) ไม่ถืออำเภอใจใคร่ครวญต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติไว้ และไม่เหยียบย่ำล้มล้างที่ตกลงวางบัญญัติกันไว้แล้วถือปฏิบัติมั่นอยู่ในบทบัญญัติใหญ่ที่วางไว้เป็นธรรมเนียม

4) ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์ยาวนาน ให้เกียรติเคารพนับถือท่านเหล่านั้น มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำของท่านเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง

5) ให้เกียรติและคุ้มครองกุลสตรี มิให้มีการช่มเหล่งรังแก

6) เคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปุชนียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติ ไม่ปล่อยปละละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำแก่สิ่งอันเตือนความทรงจำ และกระตุ้นความดีงามร่วมกัน

7) จัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่บรรพชิตท่านผู้ทรงศีล ทรงธรรมบริสุทธิ ซึ่งเป็นหลักใจ และ เป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชนเต็มใจต้อนรับ และหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก

**2.7.4 หลักอคติ 4** คือ การที่นักปกครองหรือผู้บริหารทำการละเว้นจากความประพฤติที่คลาดเคลื่อนจากธรรม 4 ประการ คือ

- 1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ
- 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง
- 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา
- 4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะขาดกลัว

**2.7.5 หลักราชธรรม** คือ คุณธรรมของผู้ปกครองหรือธรรมของพระราชา 10 ประการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารได้ มีดังนี้

1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครอง หรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก สงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

2) ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงามสำรวมกาย และวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาภักดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อผู้ใดจะดูแคลน

3) ปริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละความสุขความสำราญเป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และ ความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

4) อาชชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

5) มีทหะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงตน คือ มีอัธยาศัยไมเย่อหยิ่งหยาบคาย กระต้างถือองค์ มีความสง่า เกิดแต่ท่วงทีที่ริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีชาติยาเกรง

6) ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิตใจระงับยับยั้ง ช่มใจได้ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และปรนเปรอมีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่บำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

7) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจักษ์ใจไว้ ระงับความเคืองชุ่นวินิจฉัยความ และการกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

8) อวิหิงสา มือหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเหิงอำนาจไม่บีบคั้นกดขี่ มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

9) ชันติ ชำระเช็ดด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำอดทนต่อความเหนื่อยยาก จึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ทอดยถิงจะถูกย่ำถูกหยันด้วยถ้อยคำเลียดสีถากถางอย่างใดก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

10) อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้งอันใดประชาราษฎร์ปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ ไม่มี ความเอนเอียงทวนไหว เพราะถ้อยคำดีร้าย ลากลักการะ หรือ อิจฐารมณ์ อนิจฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมกตินิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็มิประพฤติกเล็ดเคลื่อนวิบัติไป

## 2.8 คุณลักษณะของผู้บริหาร

ทุกหน่วยงานหรือองค์การย่อมมีจุดประสงค์หลักเช่นเดียวกัน คือ ต้องการให้หน่วยงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพแต่องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ "คน" โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่เป็ " หัวหน้า " หรือ " ผู้นำ " หรือ " ผู้บังคับบัญชา " นั้นเอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุ่ที่ติมาเป็นผู้บริหาร และผู้บริหารที่ดีก็ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2517) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) หมายถึง การไม่ฉวยโอกาสเอาเปรียบบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสุขและผลประโยชน์เฉพาะส่วน ตัวนอกจากนั้นยังหมายถึงการรู้จักเสียสละข่มเสียซึ่งความโลภ และความหลงต่าง ๆ

2) แสดงลักษณะท่าทาง (Dearing) ที่เหมาะสม หมายถึง การวางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ ทั้งทางด้านความประพฤติและการแต่งกาย ทำตนให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา และมีชีวิตชีวาอยู่เสมอ

3) ความสงบเสงี่ยม (Humility) หมายถึง การไม่อวดดีเย่อหยิ่งจองหองหรือลืมนตน รวมทั้งไม่ควรมีความภาคภูมิใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากจนดูหมิ่นใครซึ่งเหตุผล

4) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การเป็นคนซื่อตรงมั่นคงอยู่ในศีลธรรม รักษาสัจจะ และเกียรติยศชื่อเสียง

5) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Dependability) หมายถึง การเป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ตรงต่อเวลา มีอุดมการณ์ในการทำงาน และรู้สำนึกในหน้าที่

6) ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง ความเป็นผู้มีความรักและความนิยมชมชื่นต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยส่วนรวม

7) ความอดทน (Endurance) หมายถึง ความเป็นผู้มี ความมานะ

พากเพียรในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากทั้งปวง และพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยการแก้ปัญหาและเหตุผล

8) ความกล้าหาญ (Courage) หมายถึง การรู้สำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ แม้การกระทำนั้นจะต้องเสี่ยงต่อชีวิตก็ยอมกระทำ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม และพร้อมที่จะทำหน้าที่ในการกระทำนั้นเสมอ

9) ความเด็ดขาด (Decisiveness) หมายถึง การมีความสามารถในการตัดสินใจหรือตกลงใจที่จะปฏิบัติงานใด ๆ โดยรวดเร็วไม่ลังเลและมีความเด็ดขาด ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้งานสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก

10) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) หมายถึง การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อรู้สึกว่าเขาเหล่านั้นไม่ได้รับความเป็นธรรม ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ตนเองมีความสามารถ

11) ความมีมนุษยธรรม (Humanity) หมายถึง การมีความเมตตาปราณี เอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน ประารถนาที่จะให้เขาเป็นสุขด้วยความจริงใจ และให้ความช่วยเหลือแก่เขาตามความจำเป็น

12) ความยุติธรรม (Justice) หมายถึง การให้ความเสมอภาคไม่ลำเอียงในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยหลักการและเหตุผล ไม่ว่าการกระทำนั้นจะเป็นการลงโทษหรือให้รางวัล และการกระทำนั้นจะต้องเป็นโดยเปิดเผย

13) มีความรู้ (Knowledge) หมายถึง จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาเฉพาะในหน้าที่การงานและความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี กล่าวคือผู้นำที่ดีนั้นจะต้องเป็นทั้งผู้ชำนาญการเฉพาะ (Specialist) หรือเป็นสัพพัญญู (ผู้รู้แจ้ง) และเป็นพหุสูตร ซึ่งหมายถึงผู้รู้ทั่ว

14) มีสติปัญญา (Intelligence) หมายถึง เป็นผู้มีความฉลาดใช้สติปัญญา และมันสมอง ในการทำงานทุกชนิด

15) ความนุ่มนวลแนบเนียน (Tact) หมายถึงการมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างดีรู้จักกาลเทศะ และถนอมน้ำใจในลักษณะ "ตัดบัวไม่ให้ช้ำ และลงน้ำไม่ให้ขุ่น"

16) ความริเริ่ม (Initiative) หมายถึง การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ หรือทำในสิ่งที่ผู้อื่นอยู่เสมอ

17) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) หมายถึง การเป็นผู้มีจิตใจจดจ่อหรือสนใจที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง มีความรักงาน ต้องการทำให้สำเร็จ และกระทำงานนั้นด้วยความสนุกสนานเพลิดเพลิน

18) ความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง การเป็นผู้ที่พร้อมที่จะทำงานเสมอ และทำงานทุกชนิดด้วยความมีสติ มีความรอบคอบ และมีความระมัดระวัง

19) ตุลยพินิจ (Judgement) หมายถึง การเป็นผู้มีวิจาร์ณญาณในการปฏิบัติงานจะกระทำงานทุกอย่างด้วยความพินิจพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและเป็นไปตามขั้นตอน

20) การสังคมดี (Socialbility) หมายถึง การเป็นผู้มีความสามารถที่จะเข้าได้กับทุกฝ่ายและพยายามปรับปรุงตนเองให้เข้ากับบรรยากาศของสังคมได้เสมอ

21) การบังคับตนเอง (Self Control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ได้บังคับจิตใจมิให้แสดงออกในอาการที่ไม่เหมาะสม

อบรม สันภิบาล (2523) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของครูใหญ่ว่า คุณสมบัติของครูใหญ่ สามารถแยกออกได้ 2 ประการคือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว อันได้แก่

1) มีสุขภาพดี

2) เฉลียวฉลาด

3) มีอารมณ์มั่นคง

4) มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง

5) มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด

6) คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว ความไม่รู้จักเกรงใจผู้อื่น

ความมีไหวพริบ

## 2. คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่

### 1) ความรู้ทางวิชาการ

1.1 ความรู้ด้านวิชาการทั่วไป คือครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้น เพื่อตรวจตรา และการควบคุม ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ครู

1.2 ความรู้ทางวิชาชีพ เช่นวิชาปรัชญาการศึกษา การวัดผล การศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นครูใหญ่ อันจะช่วยให้เข้าใจแก้ปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น จึงเป็นทางเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ( 2528 ) ได้รวบรวม และสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติที่แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1) ความมีชีวิตชีวาและความมานะอดทน หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไวตื่นตัวอยู่เสมอ ปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ และไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

2) ความสามารถในการจูงใจคน หมายถึง ตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็ว มีเหตุผล ซึ่งการรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง

3) ความสามารถในการจูงใจคน หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ความสามารถในการจูงใจคนนี้ รวมความถึงความสามารถในการสนทนา แสดงปาฐกถา เขียนบทความ การวางตัว และการรู้จักใจคนอื่นอีกด้วย

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคล ที่เป็นคนรู้สึกตัวตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควร ในเชิงศีลธรรมและคุณธรรม ตามสภาพสังคมที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีต้องรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วต้องทำให้ดีที่สุด ไม่ละเลยทอดทิ้ง

5) ความฉลาดและไหวพริบ หมายถึง มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ทนโลกทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น



Jones (1969) กล่าวว่า ในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถที่จะปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ได้ด้วยความเป็นปึกแผ่นมั่นคง ขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการเป็นสำคัญ ดังนั้นคุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมี คือ

- 1) ต้องรู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี
- 2) บริหารงานโดยยึดหลักประชาธิปไตย
- 3) มีความรู้กว้าง
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์สูง
- 5) มีอารมณ์มั่นคงสุขุมรอบคอบ
- 6) เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี
- 7) มีความยุติธรรม
- 8) ตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง
- 9) มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
- 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 11) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
- 12) ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้ร่วมงาน

Sacks (1966) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ต้องมีความเข้าใจในตนเอง และสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
- 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
- 3) ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
- 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2525) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี และจะปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จไว้สองประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้น และ คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

# 1. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร (Basic Qualification of the Executive)

- 1.1 มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ (Intelligence)
- 1.2 สามารถในการวิเคราะห์ (Analytical ability)
- 1.3 สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgement)
- 1.4 มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้ (Initiative and Resourcefulness)
- 1.5 จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ (Emotional Stability)
- 1.6 มีบุคลิกลักษณะ และความประพฤติส่วนตัวดี (Good Personality) ความมีไหวพริบ
- 1.7 มีคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership in Action)

# 2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน (Action Characteristics of the Executive)

- 2.1 ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Alert: New Ideas)
- 2.2 ใจกว้าง (Open Minded)
- 2.3 รู้จังหวะเวลา (Sense of Timing)
- 2.4 รู้ว่าอะไรรีบด่วนไม่รีบด่วน (Sense of Urgency)
- 2.5 รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี (Free Market-Ideas)
- 2.6 หนักเอาเบาสู้ (Cover a Challenge)
- 2.7 หนักแน่นอดทน ไม่ท้อถอย (Tough Minded)
- 2.8 สามารถในการสร้างสรรค์ (Creative)
- 2.9 สามารถในการปรับปรุงงาน (Innovator)
- 2.10 รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค (Judgement Dilemma of Ideas Versus Disturbance)

บุญชัย จงกลนี้ (2528) ได้กล่าวสรุปถึงคุณลักษณะของนักบริหารว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นนักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการพูด นักวางแผน นักปกครอง และนักประชาสัมพันธ์

Shane และ Yarch (อ้างถึงใน นพพงษ์, 2525) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโดยสรุปว่า ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความมานะ อดทน หนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง เชื้อมั่นในตัวเอง สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยปัญญา และพิจารณาปัญหา ทำงานด้วยความตั้งใจจริง ให้เสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ทำตนเป็นที่นับถือ ความมีใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ และทันต่อเหตุการณ์ ย่อมจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.9 การคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา

การคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นระดับจังหวัดนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ได้ดำเนินการประเมินหน่วยงานหรือบุคคลเพื่อรับรางวัลเนื่องในงานวันประถมศึกษาแห่งชาติ ประจำปี 2537 ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) การคัดเลือกระดับกลุ่มโรงเรียนจะคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นของกลุ่มโรงเรียนจำนวน 1 โรงเรียน ซึ่งดำเนินการคัดเลือกโดยคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

2) การคัดเลือกในระดับอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอทุกแห่ง จะคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นของอำเภอ/กิ่งอำเภอจำนวน 1 โรงเรียน และ ดำเนินการคัดเลือกโดยคณะกรรมการระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอแต่งตั้ง ซึ่งจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และประธานกลุ่มโรงเรียน

3) การคัดเลือกในระดับเขตปฏิบัติการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ได้แบ่งเขตเพื่อพัฒนาการศึกษาออกเป็นเขตปฏิบัติการศึกษาจำนวน 5 เขต โดยให้แต่ละเขตดำเนินการคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นของแต่ละอำเภอ

ในสังกัด ให้เหลือเป็นโรงเรียนดีเด่นระดับเขตปฏิบัติการศึกษา ประกอบด้วย  
กรรมการตัวแทนแต่ละอำเภอ

4) การคัดเลือกในระดับจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
นครราชสีมา จะคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นของจังหวัดจากโรงเรียนดีเด่น  
ตัวแทนเขตปฏิบัติการศึกษาต่างๆ โดยเรียงเป็นที่ 1-3 และรางวัลชมเชย 2 รางวัล  
แนวทางและหลักเกณฑ์การประเมินโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เนื่องในวัน  
ประถมศึกษาแห่งชาติ ปี 2537 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาได้ยึด  
หลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ที่กำหนด  
ไว้คือ

1. ผู้ประเมิน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
  - 1) เจ้าหน้าที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
  - 2) ผู้บริหารโรงเรียน (ประเมินตนเอง)
  - 3) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง
  - 4) ครูผู้สอน
  - 5) ผู้นำชุมชน (ผู้นำทางศาสนา กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)
  - 6) กรรมการศึกษา
  - 7) ผู้ปกครองนักเรียน
  - 8) กรรมการนักเรียน หรือนักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียน

2. เครื่องมือและองค์ประกอบของการประเมินโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น  
ประกอบด้วย

- 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ได้จากการประเมินคุณภาพ  
ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของปีการศึกษาที่ผ่านมา รวมคะแนนในด้านนี้เท่า  
กับ ร้อยละ 10
- 2) แบบประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา รวม  
คะแนนในด้านนี้เท่ากับร้อยละ 10
- 3) แบบประเมินพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น  
รวม 7 ด้าน ได้แก่

- (ก) การบริหารงานบริหารทั่วไป
- (ข) การบริหารงานวิชาการ
- (ค) การบริหารงานกิจการนักเรียน
- (ง) การบริหารงานบุคลากร
- (จ) การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ
- (ช) การบริหารงานอาคารสถานที่
- (ซ) การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนรวมคะแนนประเมินในด้านนี้เท่ากับร้อยละ 50

4) แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนประถมศึกษาเป็น การใช้แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือชั้นสูงสุดของโรงเรียน รวมคะแนนประเมินในด้านนี้เท่ากับร้อยละ 15

5) แบบประเมินขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น รวมคะแนนในด้านนี้เท่ากับร้อยละ 10

6) แบบสำรวจความพึงพอใจของชุมชน ที่มีต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น รวมคะแนนในด้านนี้เท่ากับร้อยละ 5

## 2.10 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.10.1 งานวิจัยภายในประเทศ

อนันต์ มาสวัสต์ (2518) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีค่าสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

- 1) ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
- 2) มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
- 3) มีความยุติธรรม
- 4) ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

- 5) ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
- 6) มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
- 7) มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ
- 8) ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
- 9) มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
- 10) แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

ประพันธ์ สุริหาร (2521) ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดของศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าหมวดการศึกษา และครูใหญ่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เห็นว่าตามทฤษฎีจริง ครูใหญ่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการเป็นอันดับแรก ส่วนอันดับสุดท้ายนั้น กลุ่มครูใหญ่และหัวหน้าหมวดการศึกษาเห็นตรงกันว่า ครูใหญ่มีบทบาททางด้านงานเกี่ยวกับชุมชน ส่วนศึกษาธิการอำเภอเห็นว่างานหลักสูตรและการสอนเป็นบทบาทและหน้าที่ ที่ครูใหญ่ปฏิบัติเป็นอันดับสุดท้าย

ประถม แสงสว่าง (2524) ได้วิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารที่คนไทยพึงประสงค์ โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและเจตคติของครู อาจารย์ ผู้ปกครอง และนักเรียน นักศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา จากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ทุกภาค ทุกระดับ ผลปรากฏว่าลักษณะผู้บริหารที่คนไทยพึงประสงค์ 10 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่าสิ่งที่กระทำนั้นไม่ถูกต้อง
- 2) มีความสามารถ และกล้าแสดง
- 3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น
- 4) มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ
- 5) มีความคิดลึกซึ้ง กว้างขวาง มองการณ์ไกล
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) มีปฏิญาณไหวพริบ มีความจำและสติปัญญาดี
- 8) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 9) ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์
- 10) ไม่หุบเบาเชื่อตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สอบสวนข้อเท็จจริง

วิชิต ทองนุ้ย และ ประสาน เสริญปัญญา (2527) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหาร และผลงานของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา ปี 2526 ทั่วประเทศ และผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารดีเด่น" พบว่าผู้บริหารดีเด่น มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีลำดับคะแนนสูงสุด คือความสามารถในการสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ เมื่อเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารดีเด่น มีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และกิจกรรมสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ .05 ผลงานที่ภูมิใจของผู้บริหารดีเด่น ส่วนมากเป็นผลการพัฒนาโรงเรียนด้านอาคารสถานที่และชุมชน รองมาคือการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร

ทวี เชื่องสุวรรณ (2528) ศึกษาเรื่อง "ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน 423 คน ปรากฏผลดังนี้

1) ปัญหาการบริหารงานวิชาการ ข้อที่มีปัญหามาก คือขาดแคลนหนังสืออ่านประกอบ ครูไม่ได้รับการนิเทศเพียงพอ ครูขาดแคลนหนังสือค้นคว้า และสื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอ

2) ปัญหาการบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ ข้อที่เป็นปัญหามาก ได้แก่ ขาดงบประมาณซ่อมแซม ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ ขาดครุภัณฑ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานธุรการ

3) ปัญหาการบริหารงานบุคลากร ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ครูไม่อุทิศเวลาให้โรงเรียน การมอบหมายงานให้ครูไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของครู

4) ปัญหาการบริหารงานกิจการนักเรียน ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ขาดแคลนอุปกรณ์การเรียน เสื้อผ้า และอาหารกลางวัน

5) ปัญหาการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ เศรษฐกิจของคนในชุมชนอยู่ในระดับต่ำ และโรงเรียนขาดแคลนแหล่งทรัพยากร และวิทยากรในชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้ศึกษาสมรรถภาพของผู้บริหาร และครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดจังหวัดนครนายก

พบว่าผู้บริหารที่อยู่ต่างอำเภอกัน มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน ผู้บริหารที่มีวุฒิต่างกัน มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษายังปฏิบัติงานบริหารวิชาการ ยังไม่ถึงระดับของความคาดหวัง

2) การจัดลำดับของความสำคัญของงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน ยังแตกต่างกันในระหว่างกลุ่มผู้จัดลำดับ เช่น กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มนักวิชาการ หรือ ศึกษานิเทศก์ กลุ่มประชาชนเป็นต้น แต่มีแนวโน้มว่างานบริหารวิชาการมีความสำคัญเป็นลำดับ 1 และ งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นลำดับที่ 6

แต่ในการปฏิบัติจริงการบริหารงานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ยังเป็นงานที่ผู้บริหารใช้เวลาในการปฏิบัติมากกว่างานอื่น ๆ

3) ขอบข่ายของงานบริหารวิชาการ นักวิจัยหลาย ๆ คน ยังไม่สอดคล้องกัน

4) สถานภาพของการปฏิบัติงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้

(1) ผู้บริหารมีความเข้าใจงานวิชาการในระดับปานกลาง

(2) ผู้บริหารที่มีวุฒิสอง มีความเข้าใจงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำ

(3) ผู้บริหารที่มีอายุราชการมากและเป็นผู้บริหารมานาน มีความเข้าใจงานวิชาการต่ำ

(4) กระบวนการบริหารงานวิชาการ เป็นปัญหาระดับสูงมากสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

(5) โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการด้านการจัดระเบียบหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

(6) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาในการบริหารงานวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่



(7) ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนน่าจะปฏิบัติงาน หรือให้ความสำคัญงานวิชาการมากกว่าที่เป็นอยู่

(8) ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหามาก เรื่องขาดแคลนงานงบประมาณ การได้รับแจกแบบเรียนและวัสดุ ล่าช้าไม่เพียงพอ

(9) ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจำนวนและคุณสมบัติการคัดเลือก รวมทั้งการให้บุคลากรพ้นจากงานมากนัก ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานด้านการพัฒนา และการดำรงรักษายุทธศาสตร์เท่านั้น

ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประมวลจากการวิจัยดังกล่าว มีดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกือบทั้งหมดไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารโรงเรียนมาก่อนปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ค่อยทราบบทบาท อำนาจหน้าที่ของตน อันก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหาร

2) โรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหาในการบริหารต่างกัน และโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ

3) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้เวลาอยู่นอกโรงเรียนเกินความจำเป็น ทำให้การนิเทศ การกำกับดูแลครูในโรงเรียน ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4) การวางแผนงานบริหารมีน้อย และที่มีก็มักจะไม่ได้ปฏิบัติตามแผนนัก ทำให้การบริหารไม่มีกรอบแนวทางที่แน่นอน เป็นเพียงปฏิบัติกิจวัตรประจำวันปกติเท่านั้น ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากขาดความรู้ความสามารถ และไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้ศึกษาผลกระทบ โครงการอบรมนำร่องโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่างานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารอาคารสถานที่ เป็นอันดับ 1 รองลงมา คือการบริหารกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานบุคลากร งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สุดท้ายเป็นพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2531) พบว่าพฤติกรรม  
การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถม  
ศึกษาเรียงตามลำดับ ดังนี้

- 1) กำกับ ติดตาม ควบคุม สังเกตการปฏิบัติงานสอนของครู
- 2) นิเทศภายใน
- 3) ทำงานธุรการ
- 4) ทำการสอน
- 5) บริหารงานทั้ง 6 งาน
- 6) วางแผน
- 7) ดูแลความเรียบร้อย และปรับปรุงอาคารสถานที่
- 8) ประชุมให้คำปรึกษาหารือ และแก้ไข้ปัญหา
- 9) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สมจิตร ภาชนะ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " การประเมินผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ " พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่  
มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งและ  
วุฒิต่างกัน มีคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหาร มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับ  
ขวัญกำลังใจของครู คุณลักษณะที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ฉัตรชัย ชุมนุม (2531) ทำการวิจัยเรื่อง " การใช้เวลาของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์" พบว่าเวลา  
ในราชการที่ผู้บริหารใช้บริหารงานในโรงเรียน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้  
คือ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานธุรการและการเงิน งานความสัมพันธ์  
ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานอาคาร  
สถานที่ เป็นอันดับสุดท้าย

นิพนธ์ ภัทรพงศ์สินธุ์ (2535) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง " การเปรียบเทียบ  
พฤติกรรมการบริหารระหว่างความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ "   
พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมในการปฏิบัติจริงในงานทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับ

มาก โดยบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารงานวิชาการตามลำดับ

บำรุง ต้วงโต ( 2536 ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง และในทึ่กันดาร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากจำนวน 1 ด้าน คือด้านการบริหารงานธุรการและการเงิน มีประสิทธิภาพปานกลาง จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ และด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2) ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง และในทึ่กันดาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน และการบริหารงานอาคารสถานที่

## 2.10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Spark (1960) ได้วิจัยเรื่อง การเป็นครูใหญ่ของโรงเรียนในมลรัฐเคนตักกี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามกับครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งสหรัฐ การวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้เวลาในการทำงานมากที่สุดตามลำดับดังนี้ คือ การนิเทศการสอน การแนะแนว การประชาสัมพันธ์ การศึกษาทางวิชาการต่าง ๆ งานธุรการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมตามระเบียบวินัย และการสอบสวน ส่วนความเข้าใจในการบริหารงานของครูใหญ่ไม่ได้ขึ้นกับท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่แต่จะขึ้นกับขนาดของโรงเรียน ถ้าครูใหญ่โรงเรียนใหญ่จะมีความเข้าใจในการบริหารงานดีกว่าครูใหญ่โรงเรียนเล็ก

Smith, Krouse and Atkinson (1967) ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้เวลาในการบริหารงานแต่ละด้านดังนี้คือ การบริหารงานวิชาการ ร้อยละ 40 การบริหารงานบุคลากร ร้อยละ 20 การบริหารงานกิจการนักเรียน ร้อยละ 20 การบริหารงานการเงิน ร้อยละ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่ ร้อยละ 5 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ร้อยละ 5 และการบริหารงานทั่วไป ร้อยละ 5

Partin (1969) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1) พฤติกรรมการบริหารที่ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ประสบความสำเร็จ เรียกว่าลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ เป็นผู้นำในการริเริ่มให้การสนับสนุนครูและนักเรียน ให้เจริญก้าวหน้า และให้สมาชิกในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการวางแผนและตัดสินใจเพื่อจัดกิจกรรม

2) พฤติกรรมการบริหารที่ไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การขาดเหตุผล ขาดความรอบคอบในการปฏิบัติงาน การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และการขาดการติดต่อ

3) ความคิดเห็นในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร เรียกว่าลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ถูกต้อง มีการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความชำนาญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้ติดต่อกับฝ่ายบริหารให้มากขึ้น

Magnuson (1971) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้

1) คุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรู้มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผยเข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น

2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่น ได้ดีมีความรู้ในวิชาการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มี

ความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสนใจต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

Stadt and Others (1973) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดี คือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความกล้าที่จะคิดกล้าที่จะเสี่ยงและกล้าที่จะทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการสื่อความคิดทั้งแรง และมีสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Stogdill (1977) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คู่มือของผู้ประกอบการสำรวจทัศนคติ และการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1) จากผลการวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ พบว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม

- (1) รู้จักการเข้าสังคม
- (2) มีความคิดริเริ่ม
- (3) มีความเพียรพยายาม
- (4) รู้จักวิธีการทำงานให้สำเร็จ
- (5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- (6) ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์
- (7) มีความร่วมมือ
- (8) เป็นที่นิยมของปวงชน
- (9) มีความสามารถในการปรับตัว
- (10) มีความสามารถในการพูด

2) จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ สรุปว่า บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม

- (1) สติปัญญา
- (2) การศึกษาเล่าเรียน
- (3) ความรับผิดชอบ

Smith (1974) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ นั้นเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียนกับคณะกรรมการ
- 2) วางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูโรงเรียน
- 3) สร้างความเข้าใจและการติดต่อที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน
- 4) กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว
- 5) ทำให้เกิดความมั่นคงและความเชื่อมั่นตนเองในบรรยากาศของโรงเรียน
- 6) มีอุปการะคุณ
- 7) ร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ให้ความถูกต้อง และยุติธรรมเท่าที่ทำได้

- 8) พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ
- 9) สร้างสามัคคี และร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน
- 10) ทำงานตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 11) ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดียิ่งับชุมชน
- 12) เป็นผู้นำในทางวิชาการ
- 13) แสดงความสามารถในการสอนและการบริหารโรงเรียนให้มีประจักษ์
- 14) ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย
- 15) มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

Stogdill (1977) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1) บุคลิกภาพและพฤติกรรมจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่าผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพ และพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้คือ มีไหวพริบดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2) บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่าผู้บริหารควรมีบุคลิกลักษณะดังนี้คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม

รู้จักวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ให้มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงานมีความเชื่อมั่นในตนเองหมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับทุกคนในการทำงาน เป็นผู้ที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูด และสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และ มีความสามารถในทางกีฬา

4) องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกเป็น 5 ประเภท คือ

(1) ความสามารถ มีความหมายรวมถึง ความสามารถ สติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

(2) ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การงานและการกีฬา

(3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

(4) สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรส และการเป็นที่นิยมของคนอื่น

(5) สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ

Hoy และคณะ (1978) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำการศึกษาจากคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ด้านกิจสัมพันธ์ และ ด้านมิตรสัมพันธ์ สามารถใช้ทำนายความจงรักภักดีของคณะครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางระดับ .01

แต่จากการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ ปรากฏว่า พฤติกรรมการบริหารด้าน  
กิจสัมพันธ์ ทำนายได้ดีกว่า ด้านมิตรสัมพันธ์ แต่ในโรงเรียนประถมศึกษา ผล  
การวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์เพียงด้านเดียว ที่สามารถ  
ทำนายความจงรักภักดี ของครูได้