



แนวคิดและหลักการในการพัฒนากับบริหาร

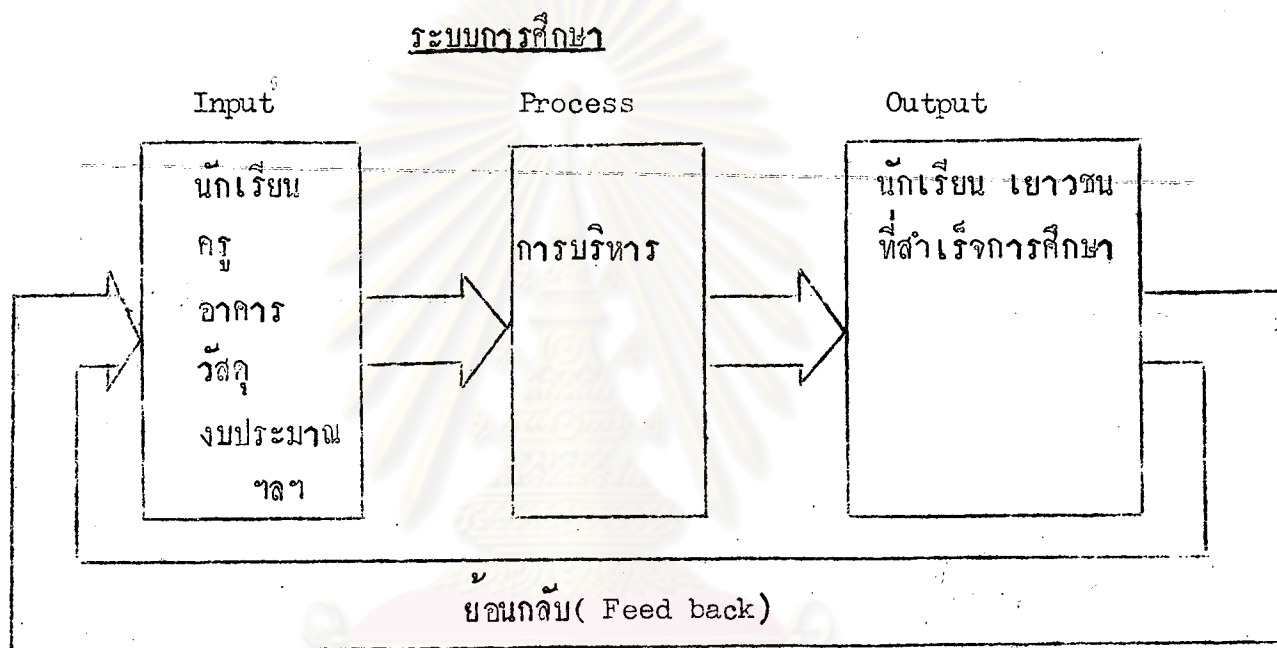
แนวคิดเกี่ยวกับระบบในการบริหารการศึกษา

สังคมประกอบด้วยองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย และเมื่อพิจารณาภายในองค์การแล้วจะพบว่า มีระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ ซึ่งแต่ละระบบภายในองค์การต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระบบสังคมภายในองค์การจะเป็นแกนกลางที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ให้องค์การนั้นเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมลงในลักษณะที่ประสานสอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งระบบอย่างมีแบบแผนแน่นอน ปรากฏการณ์ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (System Concept) ขึ้น โดยถือว่าการบริหารองค์การนั้นเป็นทั้งระบบและกระบวนการที่ต่อเนื่องกันอยู่ตลอดเวลา

ระบบ หมายถึง การที่ส่วนต่าง ๆ จำนวนหนึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันและกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จตามที่ต้องการ¹ กลุ่มของสิ่งต่าง ๆ ที่รวมกันอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะมีความเกี่ยวข้องของปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interacting and Independent) ระหว่างสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งจะพิจารณาถึงผลรวมของทั้งหมด (Over. al. Output) มิได้พิจารณาจากจุดหนึ่งโดยเฉพาะ เนื่องจากระบบจะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาและมีปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จึงเกิดระบบย่อย ๆ ขึ้นในระบบใหญ่²

¹Justine G. Longenecker, Principles of Management and Organizational Behavior, 2 d. ed. (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co., 1969), p. 27. อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 76.

การศึกษาเป็นระบบหนึ่งประกอบด้วยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และส่วนที่เป็นผล (Output) การบริหารการศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่อยู่ในระบบดังนี้¹

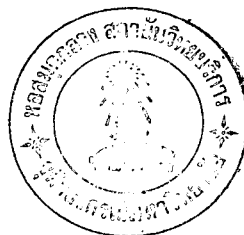


โดยที่การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของระบบ ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยวิธีการที่ละขั้นตอน ต่อเนื่องกันไปอย่างเป็นระเบียบ โดยไม่ขาดคั่นจากกัน ซึ่งนักบริหารการศึกษาจะต้องเริ่มตนด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมงานต่าง ๆ หมุนเวียนกันไปเช่นนี้²

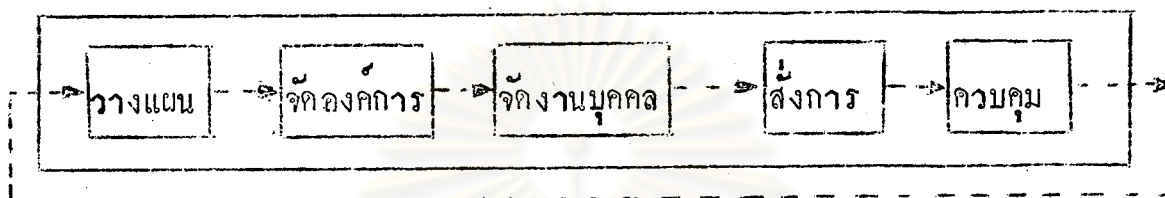
¹ รุ่ง แก้วแดง, "การวางแผนเพื่อการบริหารโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา," เอกสารประกอบการอบรมครูใหญ่โครงการวิจัยทดลองเรื่อง การจัดการองค์การและระบบบริหารโรงเรียนประชาบาล, 24-28 เมษายน 2522, หน้า 8. (อัครสำเนา)

² ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, หน้า 78.

โรงเรียน



หน้าที่บริหาร



ครูใหญ่จะต้องสามารถบริหารให้เป็นไปตามกระบวนการนี้ การจัดการศึกษาจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้ ถ้าครูใหญ่บริหารงานโดยขาดหลักการแล้ว ย่อมที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ให้ดีที่สุดเท่าที่ควรได้ยาก

โครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา

โครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษาแห่งชาติแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับคือ¹ ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับต่าง ๆ มีการบริหารเป็นรูปคณะกรรมการ ระดับชาติมีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลโดยทั่วไปของราชการสำนักงาน ระดับจังหวัดมีผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลโดยทั่วไปของราชการสำนักงาน ระดับอำเภอมีหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอเป็นผู้บังคับบัญชาในสังกัด ทุกระดับรับผิดชอบและดำเนินงานตามมติและความเห็นของคณะกรรมการแต่ละระดับ ระดับกลุ่มโรงเรียนมีประธานกลุ่มเป็นหัวหน้าการบริหาร ส่วนการแบ่งงานระดับต่าง ๆ นั้น ๆ เป็นดังนี้

ระดับชาติ มีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย คือ

¹ ประคิษฐ์ ฮวบเจริญ และคณะ, การประถมศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องรวม ๘ ฉบับ (กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, 2523), หน้า 6.

1. ฝ่ายธุรการและสนับสนุน
2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
3. ฝ่ายการเงินและพัสดุ
4. ฝ่ายนโยบายและแผน
5. ฝ่ายวิจัย พัฒนามาตรฐานและประเมินผล

ระดับจังหวัดมีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด แบ่งงานดังนี้

1. ฝ่ายธุรการ
2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
3. ฝ่ายการเงิน
4. ฝ่ายวางแผนและพัฒนา
5. ฝ่ายวิชาการ

005192

ระดับอำเภอมีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ แบ่งงานดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป
2. งานวิชาการ
3. งานการเจ้าหน้าที่
4. งานการเงินและพัสดุ¹

ส่วนการบริหารงานบุคคลมี 3 ระดับ คือระดับชาติ ระดับกรมและระดับจังหวัด
เป็นการบริหารงานในรูปคณะกรรมการทั้งสามระดับ

¹ ประคิษฐ์ ฮาบเจริญ และคณะ, การประถมศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องรวม 8 ฉบับ, หน้า 12.

การพัฒนาผู้บริหาร

เมื่อใดบุคคลากรเข้ามาสู่องค์กร จำเป็นจะต้องมีการบำรุงรักษาให้อยู่กับ
องค์กรนาน ๆ และพัฒนาให้บุคคลากรมีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ นักบริหารเป็นบุคคลที่สำคัญมากขององค์กร จำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญ
รอบด้าน สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ปรับตัวทันกับความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ และ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

ความหมายของการพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาผู้บริหารได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน คล้าย ๆ กัน คือ

วิลเลียม จี สกอตต์ (William G. Scott) ได้ให้ความหมายเชิงพฤติกรรม
ศาสตร์ว่า หมายถึง "กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลากรแต่ละคนได้ก้าวไปในหน้าที่
การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพ
แวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี"¹

อาร์เธอร์ เอ็ม ไวท์ฮิลล์ (Arther M. Whitehill) กล่าวว่า "การพัฒนา
บุคคลจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะคือ การฝึกอบรม ซึ่งหมายถึง การฝึกบุคคลให้เหมาะสมกับ
งาน และการศึกษา เป็นการให้ความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและ
งานในหน้าที่ได้"²

¹ William G. Scott and Terenee R. Mitchell, Organization Theory: A Structure and Behavior Analysis 2 d. ed. (Illinois : Richard D. Irwin, 1972), p. 281-282.

² Arther M. Whitehill Jr., Personnel Relations (New York : McGraw-Hill Book Co., 1955), p. 121.

ไมเคิล เจ. จูเชียส (Michael J. Jucius) ได้กล่าวถึงการพัฒนาที่เป็นการฝึกอบรมว่า "เป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด ความชำนาญ ความสามารถ ของบุคคลให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ หรือทัศนคติของบุคคล เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น"¹

ฝ่ายบริการฝึกอบรมของข้าราชการพลเรือนอเมริกันกล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง "กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านการคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ทัศนคติและท่าทีต่าง ๆ"²

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนามanager ว่า "เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น"³

ดังนั้นการพัฒนาครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา จึงหมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ความจำเป็นที่ต้องพัฒนามanager เนื่องจากภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและองค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้นทำให้มีบุคลากรหลายฝ่ายมากขึ้น การแบ่งงานจึงละเอียดกว่าเดิม หน่วยงานต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้

¹ Michael J. Jucius, Personnel Mangement 6 th ed. (Illinois : Richard D. Irwin, 1971), p. 243.

² Civil Service Training, Employee Training in Public Service (Chicago : Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1941), p. 2.

³ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 516.

มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น¹ ทางด้านเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาเครื่องมือใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจจึงจะสามารถควบคุมไคงานต่าง ๆ ในปัจจุบันเมื่อลักษณะเฉพาะมากขึ้น ต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านนั้น ๆ จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ ควบคู่ ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การก็ขยายตัวอย่างรวดเร็ว การบริหารมีลักษณะซับซ้อนยิ่งขึ้น โครงสร้างการบริหารงานขององค์การก็เปลี่ยนไป จากรูปปิรามิด เป็นแบบหน่วยงานที่ปรึกษา หรือรูปคณะกรรมการต่าง ๆ ทำให้ยากต่อการติดต่อกันโดยตรง ซึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผน เมื่อพนักงานในองค์การมากขึ้น มักจะก่อให้เกิดปัญหาการบริหารอยู่เสมอ โดยเฉพาะการบริหารบุคคล ซึ่งต้องแก้ด้วยการพัฒนาบุคคลทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ จึงจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องมีโครงการหรือรูปแบบในการพัฒนาบุคคลในองค์การไว้ทุกระดับเพื่อประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์การด้วย

จุดมุ่งหมายของการพัฒนานักบริหาร

เมื่อภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองตลอดจนเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการพัฒนาจึงมีมากขึ้นตามลำดับ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปได้ในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปได้ในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารองค์การสำเร็จ ความวัตถุประสงค์ โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การพัฒนานักบริหารมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ²

¹ชาญวิทย์ ลิวีรังสีมา และเชิควิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520), หน้า 9.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การพัฒนาบุคคล (พระนคร : พิมพ์ที่บริษัทพิชจักษ์, 2521), หน้า 4.

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ ที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
2. เพื่อสอนแนะวิธี วิธีทำงานและพัฒนาการบริหารงานให้โดยผลสูงสุด
3. เพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของนักบริหาร
4. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล
5. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณชนและ/หรือผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารใน
องค์การ ได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาหาที่และบุคลิกภาพในการทำงาน
3. เพื่อฝึกฝนการใฝ่พิถีพิถันในการตัดสินใจ
4. เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
5. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
6. เพื่อชักชวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การ
7. เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบของความสามารถทางบริหารที่จะต้องพัฒนาขึ้นในตัวผู้บริหาร คือการพัฒนาความสามารถของสติปัญญาและความนึกคิด เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความคิดที่ถูกต้อง มีหลักเกณฑ์และเหตุผลในการแก้ไขปัญหามากกว่าจะใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ มองปัญหาได้ชัดเจนในขอบเขตที่กว้าง ๆ มีข้อมูลมากพอที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาได้ มีทัศนะที่กว้างไกล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาผู้บริหารนั้นจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้สูงขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่จะรุกรานในหน้าที่เท่านั้น จำเป็นที่นักบริหารจะต้องทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การพัฒนาการบริหาร ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอีกด้วย เท่ากับเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและศรีอรุณ เรศานนท์ ก็ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการพัฒนานักบริหารโดยทั่วไปไว้หลายประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาทัศนคติของนักบริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. พัฒนาผู้ที่เลื่อนชั้นในตำแหน่งนักบริหาร
3. เพื่อให้นักบริหารโคทราบชอบปกครองและพัฒนาตนเอง
4. เพื่อพัฒนาสามัคคีธรรมในหมู่นักบริหาร
5. พัฒนาทักษะในการทำงาน
6. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหาร
7. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้นอ
8. เพื่อแก้ไขจุดอ่อนในการทำงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนให้โดยผลสูงสุด
9. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการจัดองค์การ โดยการศึกษา
เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ อันจะนำประโยชน์ไปสู่องค์การที่ตนปฏิบัติอยู่
10. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด เห็นและประสบการณ์ระหว่างนักบริหาร
11. เพื่อสร้างเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์¹

แนวคิดทางการพัฒนานักบริหาร

ในการพัฒนานักบริหารได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (System Approach) เป็นพื้นฐานในการศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนานักบริหาร จนสามารถมองเห็นปัญหาโคทราระบบ โรเจอร์ เอ. คอฟแมน (Roger A. Kaufman) ได้กล่าวถึงวิธีการของระบบว่ามี 5 ตอน คือ

1. ชี้ให้เห็นปัญหาและความต้องการ
2. กำหนดทางเลือก

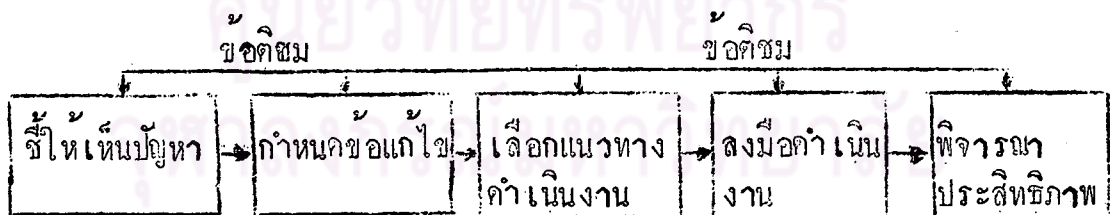
¹ศรีอรุณ เรศานนท์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2521), หน้า 209.

3. ดำเนินการตามทางเลือก
4. กำหนดการปฏิบัติที่ได้ผลจริงจัง
5. ปรับปรุงแก้ไข¹

ไพฑูรย์ สินดารัตน์ ได้กล่าวถึงวิธีการของระบบที่นำเอามาใช้ในปัจจุบันซึ่ง
เป็นความพยายามที่จะนำเอาหลักเกณฑ์อันเป็นระบบระเบียบและมีการประสานงานกัน
อย่างดี ในธรรมชาติมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ส่วนวิธีการของ
ระบบนั้นเป็นวิธีการที่มีการวางแผน และกำรดำเนินการอย่างรอบคอบเป็นหลักฐานมีเหตุผล
และมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุจุดหมายที่ต้องการ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้²

1. ชี้ให้เห็นถึงปัญหา แสดงให้เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ และความต้องการของผู้บริหาร
ในการที่จะได้รับการพัฒนา
2. กำหนดข้อแก้ไขและทางเลือก เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
3. เลือกแนวทางในการแก้ไขหรือดำเนินการตามหลักเกณฑ์หรือข้อบังคับที่วางไว้
4. ดำเนินการตามทางเลือก เป็นการปฏิบัติ ตามโครงการที่วางไว้
5. พิจารณาประสิทธิภาพและผลการทำงาน

กระบวนการของระบบ



¹Roger A. Kaufman, Education System Planning (New Jersey : Prentice-Hall, 1972), p. 7.

²ไพฑูรย์ สินดารัตน์, "แนวคิดเกี่ยวกับระบบ," จุดสารนักบริหาร
1 (กันยายน, 2521): 19-27.

ในการสำรวจปัญหาและความต้องการในการพัฒนานั้นเป็นเรื่องลำบากไม่น้อย โอลิเวอร์ สเตาห์ล (O. Glen Stahl) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า "...มีสภาพหลายประการที่เป็นเครื่องชี้ว่าควรจัดให้มีการพัฒนานักบริหารชั้น เช่น ปริมาณผลิตผลต่ำลง การปฏิบัติงานของพนักงานเชิงซ้ำ ไม่รักคุณ กำลังขวัญต่ำ มีการบังคับบัญชาที่โหด ขาดการประสานงาน..."¹

สมพงษ์ เกษมสิน ได้เสนอวิธีค้นหาปัญหาและความต้องการไว้ดังนี้²

1. จากการสังเกต
2. การวิเคราะห์งาน
3. การจัดวางมาตรฐานการทำงาน
4. ประเมินผลการทำงาน
5. สำรวจความต้องการโดยวิธีการสัมภาษณ์และกรอกแบบสอบถาม

จำนงค์ สมประสงค์ ได้เสนอวิธีหาความต้องการในการพัฒนาดังนี้³

1. วิเคราะห์โครงสร้างและวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. วิเคราะห์หาความต้องการของนักบริหาร
3. หาความสามารถของนักบริหารที่มีอยู่
4. วิเคราะห์หาความต้องการของแต่ละบุคคล
5. ประเมินความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล
6. ประเมินความก้าวหน้าของแผนการ

¹Glen O. Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Brothers, 1956), p. 349-360.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การพัฒนาบุคคล, หน้า 26-27.

³จำนงค์ สมประสงค์, การบริหารงานเจ้าหน้าที่ (พระนคร : พิมพ์ที่กรุงสยามการพิมพ์, 2514), หน้า 233.

วิลเลียม แมค เกฮี และพอล คัมปลิว เทเยอร์ (William Mc Gehee and Paul W. Thayer) ได้เสนอแนะการหาความต้องการในการพัฒนาไว้ 3 ประการคือ¹

1. วิเคราะห์องค์การ
2. วิเคราะห์การปฏิบัติงาน
3. วิเคราะห์เจ้าหน้าที่

เสนาะ คีเขาว ได้เสนอขั้นตอนในหาความจำเป็นในการพัฒนาค้างนี้²

1. วิเคราะห์ความต้องการขององค์การ
2. ประเมินความสามารถของการบริหารงานในปัจจุบัน
3. สำรวจกำลังงานฝ่ายบริหารที่มีอยู่

ประเภทหรือรูปแบบการพัฒนานักบริหาร

ประเภทการพัฒนานักบริหาร เสนาะ คีเขาว ได้แบ่งไว้เป็น 2 ประการคือ³

1. การพัฒนาโดยให้มีประสบการณ์จากงาน
 - 1.1 ทดลองเรียนงาน เช่น รักษาราชการแทนหรือรักษาในตำแหน่งเป็น
 - 1.2 การหมุนเวียนงาน จากการรับผิดชอบฝ่ายหนึ่งไปอยู่อีกฝ่ายหนึ่งเป็นการ

เรียนรู้งาน

¹William Mc Gehee and Paul W. Thayer, Training in Business and Industry (New York : John Wiley & Son, 1961), p. 25.

²เสนาะ คีเขาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 163.

³เรื่องเดียวกัน, หน้า 166-173.

- 1.3 การสอนงาน อาศัยการเรียนรู้จากแนะนำชี้แจง ของผู้บังคับบัญชา
- 1.4 ตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ปัญหา
2. การฝึกอบรมโดยจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ในเรื่องเกี่ยวกับ
 - 2.1 องค์กรหรือบริษัท
 - 2.2 หลักการและวิธีบริหารงาน
 - 2.3 หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมในองค์กร
 - 2.4 ความรู้ความชำนาญทางเทคนิค
 - 2.5 สิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง
 - 2.6 ความสามารถส่วนตัว

สมพงษ์ เกษมสิน ได้จำแนกการพัฒนาพนักงานบริหารไว้ 3 ประเภท คือ¹

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้บริหารพัฒนา
มีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่
 - 1.1 วิชาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง
 - 1.2 วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อประโยชน์และความ
ก้าวหน้าของการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการโดยรัฐและเอกชน
 - 1.2.1 การศึกษาอบรมที่จัดขึ้นโดยรัฐ มีทั้งมีหลักประกันว่าเมื่อสำเร็จ
ตามหลักสูตรนั้น ๆ แล้วจะต้องเข้ารับราชการในงานใด และประเภทไม่มีหลักประกันหรือ
ขอรับรอง
 - 1.2.2 การศึกษาอบรมที่ดำเนินโดยเอกชน จัดโดยไม่มีหลักประกัน
และต้องการให้รับราชการ

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การพัฒนาบุคคล, หน้า 41-45.

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้เข้าปฏิบัติงานแล้ว

2.1 การประชุมพิเศษ ต้องการให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว

2.2 การลงมือทำงาน สอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง โดยจำกัดบังคับนี้

1. อธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป

2. สาธิตให้ดูจากของจริง

3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดสอบปฏิบัติ

4. แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกทราบ

5. ติดตามการทดสอบปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ด้วยตนเอง

6. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา

7. การส่งไปศึกษาและดูงาน

8. การรวมเป็นกรรมการ

2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน เพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคนิคต่าง ๆ

2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารงานทั่วไป เช่น ศิลปะการเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อประสานงาน

2.5 การพัฒนาระดับการจัดการเน้นหลักสูตรวิชาเฉพาะเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำ ภาวะสร้างสรรค์ ศิลปะการเกลี้ยกล่อม และการวินิจฉัยสั่งการ

2.6 การพัฒนานักบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในค่านโยบายและการปฏิบัติเป็นผู้ใช้อำนาจ การบังคับบัญชาเพื่อตรวจตราว่าการปฏิบัติงานนั้น เป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่¹

¹Glen V. Clecton and Charles W. Mason, Executive Ability It's Discovery and Development (Ohio : The Antioch Press, 1946,) , p. 147.

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง

คือ¹

1. มีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์
2. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นแบบกันเอง
3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารและอื่น ๆ
4. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและทั้งที่เกี่ยวข้อง
5. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ, วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่น ๆ
6. ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานและ/หรือความรู้อื่น ๆ
7. เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
8. การเป็นผู้นำและบรรยายในบางโอกาส
9. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ
10. หาโอกาสลาศึกษาและงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
11. เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา
12. ค้นหาสมาคมกับผู้นานาชาติ

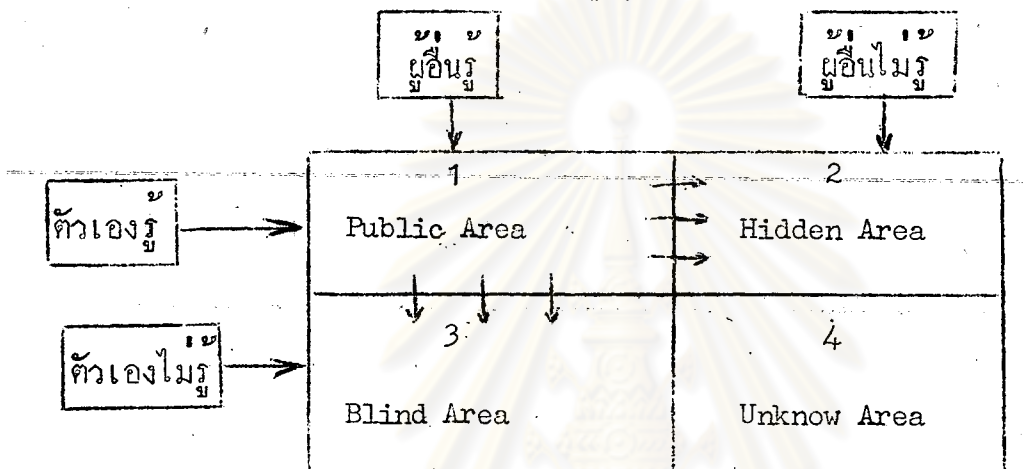
กัญญา สาคร ใต้เพิ่มเติมว่า "การพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติงานมีความจำเป็นยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพชรพลอย ที่ยังไม่เจียรระยับไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้พัฒนา ย่อมเป็นภัยต่อสังคมที่สุด"²

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3.

(กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 191-192.

²กัญญา สาคร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 165.

มโนญ วงศ์วาริ โค้ดกล่าวเพิ่มเติมและเสนอแนะสำหรับการพัฒนาตนเองของ
นักบริหารว่าผู้บริหารอาจรู้จักตนเองหรือเข้าใจตนเองได้โดยอาศัยแนวคิดหน้าต่างสี่บาน
ของโจ ฮา ริ (Johari Window Concept) ดังนี้¹



หน้าต่างบานที่หนึ่ง (Public Area) เป็นพฤติกรรมที่ตัวเองและผู้อื่นรู้ ซึ่ง
เป็นพฤติกรรมโดยเปิดเผย แสดงออกให้เห็นเป็นที่เข้าใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น ทำให้เข้าใจ
ข้อมูล ข้อเท็จจริงซึ่งกันและกัน สามารถเลือกแนวปฏิบัติต่อกันช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์
ให้ดีขึ้นได้

หน้าต่างบานที่สอง (Hidden Area) เป็นพฤติกรรมซ่อนเร้นที่ตัวเองรู้แต่ผู้อื่น
ไม่รู้ และตัวเองต้องการปิดบังอำพรางไว้โดยไม่ให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจในสิ่งปกปิดและที่เปิดเผย
เพราะถ้าผู้อื่นแล้วตนเองจะเสียหายและอับอายใดหรือคนไม่ไว้วางใจ การที่จะเปิดเผย
โลกีต้องอาศัยการอบรมแบบห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) ซึ่งเป็นแบบการ
สร้างบรรยากาศของความเปิดเผย (Openness) ความไว้วางใจ (Trust) ความ
จริงใจ (Sincerity) และความเป็นผู้มีใจกว้างระหว่างกัน (Broad Mindedness)

¹มโนญ วงศ์วาริ, "การค้นพบตัวเองเพื่อพัฒนาตนเอง," การพัฒนาบุคคล
(กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 2.

หน้าต่างบานที่สาม (Blind Area) นับว่าเป็นจุดบอดของตน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ตนเองไม่ร้แต่ผู้อื่น หมายความว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของตนนั้นคิดว่าตนรู้แต่ความจริงแล้วตนไม่ร้ แต่ผู้อื่นและเข้าใจ คล้ายกับเป็นมานบังตา ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยความมีใจกว้างพร้อมที่จะได้รับคำรับวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นที่มีเหตุผล แล้วนำมาวิเคราะห์พิจารณาเพื่อจะได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้ดีขึ้น โดยจัดกิจกรรมแบบห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) หรือแบบ Sensitivity Training

หน้าต่างบานที่สี่ (Unknown or Unconscious Area) เป็นพฤติกรรมที่ตนเองก็ไมรู้และขณะเดียวกันผู้อื่นก็ไมรู้ไม่เข้าใจด้วย ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้ก็จะเกิดความเข้าใจกันขึ้น ซึ่งต้องอาศัยนักจิตวิทยา นักพฤติกรรมศาสตร์หรือจิตแพทย์

การพัฒนาตนเองนั้น ทุกคนสามารถปฏิบัติได้ตามขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจวิเคราะห์ตนเองเพื่อรู้จักตนเอง
2. การกำหนดความคาดหวังใหม่และวางแผนเปลี่ยนแปลง
3. การเปลี่ยนแปลงโดยการนำตัวเอง
4. การสร้างความเข้มแข็งโดยการมีโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น ยอมรับฟังคำ

วิพากษ์วิจารณ์ของบุคคลอื่นที่มีเหตุผล¹

ทรงศักดิ์ ศรีกาพสินธุ์ ได้เสนอวิธีพัฒนานักบริหารว่า มี 2 วิธีคือ²

1. อาศัยความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. กำหนดระเบียบข้อบังคับว่า ถ้าไม่พัฒนาตนเองตามระยะเวลาอันควรแล้ว

จะหมดสิทธิ์ที่จะเป็นผู้บริหารอีกต่อไป

¹ มนูญ วงศ์วารี, การพัฒนาบุคคล, หน้า 8.

² ทรงศักดิ์ ศรีกาพสินธุ์, "การเตรียมและพัฒนายุบริหารการศึกษา,"

ดังนั้น กิจกรรมพัฒนานักบริหารจึงสรุปได้ 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1. กิจกรรมขณะทำงาน ถือว่าทักษะและความสามารถในการบริหารงานไม่อาจหาได้เพียงจากการฟังสั่งเกตหรืออ่านตำราเท่านั้น ต้องลงมือปฏิบัติจริงโดยประสบการณ์ตรง และด้วยการเรียนรู้จากสิ่งผิด เป็นครู และแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดด้วยตนเอง ตามที่ American Management Association¹ ทำการศึกษาได้พบว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานเป็นวิธีที่ใ้ใช้กันแพร่หลายที่สุดในกิจการธุรกิจ เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหาร กิจกรรมพัฒนานักบริหาร ขณะปฏิบัติงานได้แก่

1. การทดลองเรียนงาน โดยผู้รับการฝึกสมมุติให้อยู่ในตำแหน่งบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งบริหารทุกอย่าง โดยผู้บริหารเป็นผู้เลือกมาคนหนึ่ง

2. การสอนแนะโดยหัวหน้างานเป็นผู้คอยให้คำแนะนำให้มีความฉลาด มีประสบการณ์ดีกว่าเดิม ด้วยการให้คำปรึกษา งาน การอภิปรายออกความเห็นในปัญหาที่สำคัญ

3. การโยกย้ายตำแหน่ง เป็นการเลื่อนชั้น ความรู้และประสบการณ์ไปสู่ฝ่ายต่าง ๆ ระดับเดียวกัน เป็นการเลื่อนชั้นทางแนวทางราบไปคานข้าง เป็นการสังเกตวิธีการบริการและกลวิธีต่าง ๆ

4. วางโครงการพิเศษ และการมอบงานให้คณะกรรมการ โดยกำหนดโครงการขึ้นแล้วให้ผู้บริหารฝ่าย หรือคณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ โดยจัดให้วิเคราะห์ เสนอแนะปัญหาและเสนอแนวทางแก้ปัญหา บางทีก็เรียกว่า "การบริหารงานเอนกประสงค์" ซึ่งเท่ากับฝึกคนในคณะกรรมการให้สามารถทำงานบริหารได้

5. การประชุมเจ้าหน้าที่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่และพัฒนาฝ่ายบริหารไปด้วย ช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมคุ้นเคยกับปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกหน้าที่ของตนและเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วย

¹American Management Association, Education for Itself and Its Employess (New York : American Management Association, 1954), p. 145.

2. กิจกรรมนอกเวลาปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่ขยายดูทางการปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพิ่มความรู้ลึก ทศนคติต่อการปฏิบัติต่อคนอื่น เน้นหนักที่การปฏิบัติการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารงาน อาจจัดกิจกรรมเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ เทคนิคการฝึกอบรมมักจะใช้การบรรยายจัดกลุ่มอภิปรายหรือการศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน ซึ่งมี 5 ประเภท คือ

1. จัดขึ้นในสถานการศึกษา มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหลักสูตรขึ้น หน่วยงานที่ต้องการพัฒนานักบริหารเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย ใช้เวลาตามความเหมาะสม ใหญ่ขึ้นที่เท่านั้น

2. เกมสการบริหาร เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนโดยสมมุติหรือเลียนแบบจากเหตุการณ์จริง ๆ ใหญ่เข้าร่วมการอบรมแก้ปัญหาการบริหารงานทำให้ใหญ่เข้าร่วมการอบรมเรียนรู้ถึงวิธีวิเคราะห์ปัญหา การใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจ

3. บทบาทสมมุติ โดยการสมมุติทัศนคติและพฤติกรรมบทบาทของปัญหาขึ้นปกติจะเป็นหัวหน้ากับลูกน้อง ช่วยปรับปรุงความสามารถของนักบริหารให้เข้าใจรับรู้ปัญหาของผู้

4. การฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการ เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์หรือแบบ Sensitivity Training หรือ T-Group ฝึกเพิ่มความรู้ความชำนาญทางด้านมนุษยสัมพันธ์โดยอาศัยปฏิกริยาระหว่างบุคคลในกลุ่ม ฝึกใหญ่บริหารเขาใจตนเอง เขาใจผู้อื่นรับรูการแสดงออกของกลุ่มและเรียนรู้พฤติกรรมของคนได้มากขึ้น ฝึกพ่างานเป็นกลุ่มฝึกลักษณะความเป็นผู้นำมนุษยสัมพันธ์และปฏิกริยาระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม

5. การพัฒนาตนเอง ด้วยการอ่านหนังสือวารสาร ทางการบริหารหรือจัดเป็น Reading and Correspondence Courses โดยกำหนดให้อ่านหนังสือตามที่กำหนดให้ ซึ่งต้องการฝึกความรับผิดชอบของนักบริหาร

หลักสูตรสำหรับพัฒนานักบริหาร

หลักสูตรที่ใช้สำหรับพัฒนานักบริหารมีดังนี้¹

1. เรื่องเกี่ยวกับองค์การ
 - ก. นโยบายและแผนขององค์การ
 - ข. วัตถุประสงค์และปรัชญาขององค์การ
 - ค. โครงสร้างการบริหารขององค์การ
2. หลักและวิธีการบริหารงาน
 - ก. หลักการจ้ององค์การ
 - ข. การบริหารและการวางแผนทางการเงิน
 - ค. ระบบข้อมูลทางการบริหาร
 - ง. การควบคุมและการวางแผนการปฏิบัติงาน
 - จ. การวิเคราะห์และการวัดผลงาน
 - ฉ. การบริหารงานบุคคล
 - ช. การบริหารการเงิน
 - ซ. สถิติและทฤษฎีความน่าจะเป็น
3. มนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมในองค์การ
 - ก. พื้นฐานขั้นต้นของพฤติกรรมมนุษย์
 - ข. การจูงใจ
 - ค. อิทธิพลของกลุ่ม
 - ง. ทักษะการคิด
 - จ. การบุคลิกข้อขัดแย้ง
 - ฉ. แบบของการบริหาร

¹ เสนาะ ทีเข่าว, การบริหารงานบุคคล, หน้า 171-173.

- ช. การเป็นผู้นำ
- ซ. อำนาจการบังคับบัญชาและอิทธิพล
- ฌ. การติดต่อสื่อสาร
- ฎ. ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา
- 4. ความรู้ความชำนาญทางเทคนิคการบริหาร
- 5. สิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจการเมือง
- 6. ความสามารถส่วนตัว
 - ก. การพูด
 - ข. การเขียนรายงาน
 - ค. การดำเนินการประชุม

การวางแผนพัฒนานักบริหาร

เป็นการวางแผนพัฒนานักบริหาร โดยวางจุดมุ่งหมายที่อาศัยสิ่งต่อไปนี้ เป็นพื้นฐาน

1. ความสามารถของนักบริหาร นักบริหารที่สามารถจะต้องประกอบด้วย
 - ก. ความรู้ นักบริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการ หรือพื้นฐานความรู้ที่เกี่ยวข้องและหน้าที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคการบริหาร ขอบเขตของการบริหาร กระบวนการบริหาร การบริหารงานบุคคล สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจจริยธรรมและการเมือง
 - ข. ความชำนาญ เป็นการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชยันเอาใจใส่ต่องานที่ทำ รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหาร
 - ค. ทักษะ การที่นักบริหารสามารถสังเกตเห็นบุคลิกของตนเอง ของผู้บังคับบัญชา ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความหวังความปรารถนาในอนาคต การเปลี่ยนแปลง ทักษะที่ทันกับงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ง. พฤติกรรมของนักบริหาร เป็นเครื่องช่วยวินิจฉัยว่า เขามีความสามารถในการบริหารเพียงใด การสนทนา การกระทำที่เหมาะสมและการใช้อำนาจ

2. ผู้เข้ารับการอบรมในการพัฒนา ซึ่งนักบริหารจะต้องมีความสามารถมาก่อน การพัฒนาต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด¹

ลำดับขั้นในการจัดพัฒนานักบริหาร นั้นมีความสำคัญต่อการกำหนดหรือวางแผนพัฒนานักบริหารมาก มีลำดับดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา ในการปฏิบัติราชการ เช่น งานสาขา วัสดุของแรงงานไม่เพียงพอ ฯลฯ
2. วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงาน เปรียบถึงความต้องการหรือความจำเป็นอันเร่งด่วน
3. วางโครงการพัฒนา โดยคำนึงถึงลักษณะประเภทของการพัฒนา จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา สถานที่ หัวข้อวิชา วิทยากร อุปกรณ์เครื่องใช้ กำหนดเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของทางราชการ
6. ประเมินผล เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนานั้น ๆ ว่าสมความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ มีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้าง
7. การติดตามผล การติดตามผลมีความสำคัญมาก เพื่อให้ทราบว่าผู้ที่รับการ พัฒนาไปแล้วได้ปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ โดยให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม หรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงาน

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การพัฒนาบุคคล หน้า 39.

²จำนงค์ สมประสงค์, การบริหารงานเจ้าหน้าที่, หน้า 235-236.

สภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป

การบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปนั้น คาวเรือง รัตินิน ได้ทำการวิจัยการบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง พบว่า โรงเรียนส่วนมากขาดการประชาสัมพันธ์ และมีได้มีกรรมการศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนในการแสดงความคิดเห็น วางนโยบายหรือร่วมดำเนินกิจการของโรงเรียน¹

จันทร์านี สงวนนาม ได้ทำการวิจัยงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า มีการบริหารด้านวิชาการ บุคลากร กิจการนักเรียนและธุรการค่อนข้างมาก แต่ความสัมพันธ์กับชุมชนมีน้อยเกินไป²

พรศรี ทองสมจิตร ได้ทำการวิจัยพบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมในด้านการวางแผนในระดับน้อย มีอิสระในด้านการวางแผนการจัดองค์การในระดับปานกลาง ครูใหญ่ควบคุมการสอนของครูโดยการเดินดูรอบ ๆ โรงเรียน การบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อมีการขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนจะไม่ใช้วิธีย้ายครู ส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูลาศึกษาต่อ การวินิจฉัยสั่งการครูใหญ่ปฏิบัติในระดับน้อย ส่วนมากปฏิบัติตามมติที่คณะครูเสนอความคิดเห็น การประสานงานปฏิบัติระดับปานกลาง การเสนอรายงานปฏิบัติในระดับสูงโดยเฉพาะด้านที่เป็นผลเสียแก่ครู แต่กรณีครูในโรงเรียนไม่สามัคคีกัน

¹คาวเรือง รัตินิน, "การบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 83-84.

²จันทร์านี สงวนนาม, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), หน้า 225.

จะไม่เสนอรายงาน คำนวณการเงินส่วนมากครูใหญ่เก็บเงินไว้กับตนเอง¹ กรมสามัญศึกษา ได้ทำการวิจัยเรื่องนี้พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การศึกษาระดับประถมศึกษาประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ข้อหนึ่งคือ พฤติกรรมการทำงานที่ผู้บริหารขาดการเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือไม่² วีระ คำวิเศษณ์ ได้ทำการวิจัยพบว่า การบริหารการศึกษาประชาบาลขาดประสิทธิภาพ เนื่องจาก ขวัญและกำลังใจของครูไม่อยู่ในสภาพที่เพียงพอที่จะอุทิศตนเองเพื่อการปฏิบัติราชการหรือการให้การศึกษาแก่เด็กนักเรียน³

สภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์

การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาของจังหวัดบุรีรัมย์ในด้านวิชาการ บางโรงเรียนได้มีการทดลองการสอนแบบต่าง ๆ น่าจะได้มีการเผยแพร่ต่อไป การบริหารการเงิน ส่วนมากครูใหญ่จะไม่ตั้งงบประมาณจัดซื้อที่ดินเลย การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์โรงเรียน ครูใหญ่ปฏิบัติได้คือพอสมควรเฉพาะในบางโรงเรียนเท่านั้น แต่บางโรงเรียนครูใหญ่ก็ไม่ค่อยเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ทำให้ครูที่ค้ำมีฝีมือในโรงเรียนนั้นพลอยเป็นไปตามครูใหญ่ด้วย⁴ จึงทำให้จังหวัด

¹พรศรี ทองสมจิตร, "พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาด้านบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 147-149.

²กรมสามัญศึกษา, การวิจัยเพื่อการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.,

³วีระ คำวิเศษณ์, "ระบบบริหารงานบุคคลฝ่ายครูในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาด้านบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 73.

⁴สุรพันธ์ จักกุกุล, "บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา" เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา รุ่นที่ 1 ณ วิทยาลัยครูบุรีรัมย์, 13-19 สิงหาคม 2523, หน้า 8-16. (อัครสำเนา) 17689107

บุรีรัมย์ได้จัดให้มีการอบรมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาชั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับ
ประถมศึกษาของจังหวัดบุรีรัมย์ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ
การทำงานของครูใหญ่ให้สูงขึ้นและสามารถนำเอาทรัพยากรคนกำลังคนไปใช้ให้เกิด
ประโยชน์สูงสุดแก่การจัดการศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย