

371.2012

ด ๒๗๑ ค

ว. 3

ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก

สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ปริญญานิพนธ์

ของ

สมศรี กิจพิทักษ์

16 เมย 2535

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2530

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

บทคัดย่อ
ของ
สมศรี กิจพิทักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

จุดมุ่งหมายของการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนา
ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติ
งาน และขนาดของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารจำนวน 35 คน และ ผู้
ทำหน้าที่ช่วยบริหารจำนวน 82 คน ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วัดความ
ความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้หน้าที่ช่วยบริหาร สถิติที่ใช้
คือ ค่าคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Mann - Whitney U Test and
Kruskal - wallis Test. *และทดสอบ Non-Parametric (Non-parametric)*

ผลวิจัยพบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้หน้าที่ช่วยบริหารของโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกขนาด มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ 5 ด้าน
ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะ ด้านการจัดองค์การ เป็นความรู้ที่ต้องการมากที่สุด รอง
ลงมาได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการ และด้าน
การบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ทำ
หน้าที่ช่วยบริหารของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ปรากฏว่า ไม่มีความ
แตกต่างกัน จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาความรู้ของผู้บริหาร
ของโรงเรียนคาทอลิก ไว้อย่างกว้างขวาง

DEVELOPMENTAL NEEDS OF THE ADMINISTRATORS OF THE CATHOLIC SCHOOLS
IN ARCHDIOCESE OF BANGKOK METROPOLIS

AN ABSTRACT

BY

SOMSRI KITPITAK

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University
February, 1987

The purposes of this study were to investigate the developmental needs of the administrators of the Catholic schools in Archdiocese of Bangkok Metropolis and to compare the developmental needs of the administrators and the assistants to the administrators of the Catholic schools in Archdiocese of Bangkok Metropolis classified by the administrative status and the size of the schools.

The samples of the study comprised 35 school administrators and 82 assistants to the administrators working in the Catholic schools in the Archdiocese of Bangkok Metropolis. The instrument used for collecting the data was the Likert-type questionnaire constructed to measure the developmental needs of the samples. The standard deviation, Mann - Whitney U Test and Kruskal-Wallis Test were applied in order to analyze the data.

The results indicated that - the Catholic schools' administrators and their assistants in Archdiocese of Bangkok Metropolis showed substantial needs for development in all aspects of administration especially the organization management and personnel administration, the leadership skills, academic administration and the auxiliary services administration respectively. No statistically significant differences were found when compared the developmental needs of the samples classified by size of schools and administrative status. The researcher suggested various principles and activities to develop the administrative knowledge of the administrators and the assistants of the Catholic schools in the Archdiocese of Bangkok Metropolis

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิต และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

-

คณะกรรมการสอบ

วิเชียร งามวงศ์	ประธาน	วิเชียร งามวงศ์	ประธาน
สมิทธิ์ งามวงศ์	กรรมการ	สมิทธิ์ งามวงศ์	กรรมการ
		สมิทธิ์ งามวงศ์	กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการให้คำปรึกษาแนะนำที่มีคุณค่ายิ่ง ตั้งแต่เริ่มแรกจนสำเร็จของ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร ผู้เป็นประธานกรรมการ และรองศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ หวังพานิช ผู้เป็นกรรมการที่ปรึกษาและการให้คำแนะนำเพิ่มเติม ทั้งในการเขียนและการนำไปใช้ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีบุรณ หอมเย็น ในฐานะกรรมการสอบ ปากเปล่า

ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาและคณาจารย์ประจำหลักสูตร ทุกท่านมา ณ ที่นี้ ที่กรุณาประมวลความรู้ที่สำคัญและมีคุณค่ายิ่งตลอดเวลาที่ศึกษาหลักสูตรนี้ ขอขอบพระคุณเป็นพิเศษ สำหรับคณะผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสัฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญของการวิจัยนี้ อันเป็นผลให้กระบวนการวิจัยสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นบรรลุผลด้วยดี และขอขอบคุณสำหรับกำลังใจและแรงสนับสนุนจากเพื่อน ๆ ร่วมวิชาเอกการบริหารการศึกษารุ่น 12 ไฉ่ ณ ที่นี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก อาจารย์ และคุณครู ผู้มีพระคุณยิ่งในการส่งเสริมการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา

สมศรี กิจพิทักษ์

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
	คานิยามศัพท์เฉพาะ	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
	ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนคาทอลิก	8
	ประเภทและปัญหาของโรงเรียนคาทอลิก	11
	ความสำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นศึกษา	14
	คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา	15
	หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน	22
	ความรู้ที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน	25
	ความรู้ ของผู้บริหาร	25
	ความรู้ในการบริหารงานทั่วไป	26
	ความรู้ในการบริหารงานบุคคล	29
	ความรู้ในการบริหารงานวิชาการ	36
	ความรู้ในการเป็นผู้นำ	42
	ความรู้ในการจัดองค์การ	48
	การพัฒนานุเคราะห์ผู้บริหารการศึกษา	50
	วิธีพัฒนาผู้บริหารการศึกษา	53

เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา	61
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
สมมุติฐานการวิจัย	76
3 วิธีดำเนินการวิจัย	77
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	77
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
การวิเคราะห์ข้อมูล	83
สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	87
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	87
ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล	87
ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาความรู้ของผู้บริหาร ...	88
ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาความรู้ของผู้บริหาร และ ผู้ช่วยบริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน ..	100
ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะของ ผู้บริหารในความต้องการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม	114
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	131
กลุ่มตัวอย่าง	131
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	131
การวิเคราะห์ข้อมูล	132

บทที่

หน้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	132
อภิปรายผล	139
ข้อเสนอแนะ	148
บรรณานุกรม	153
ภาคผนวก	163

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1.	จำนวนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	78
2.	จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง และได้รับคืนตามสถานภาพและขนาดโรงเรียน	82
3.	คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการได้รับการพัฒนาของกลุ่มผู้บริหารและผู้ช่วยบริหาร จำแนกเป็นรายหมวดวิชา..	89
4.	คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไป	90
5.	คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารบุคคล	92
6.	คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารวิชาการ	94
7.	คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการเป็นผู้นำ	96
8.	คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ	98
9.	เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ...	100
10.	เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน	101
11.	เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน	104

12.	เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดกลาง จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน	106
13.	เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน	108
14.	เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิก จำแนกตามขนาดโรงเรียน	110
15.	เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิก จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	111
16.	ข้อเสนอแนะของผู้บริหารในความต้องการความรู้เพิ่มเติม	114

บทที่ 1

บทนา

ภูมิหลัง

โรงเรียนคาทอลิกเป็นองค์การหนึ่งซึ่งให้การศึกษาแก่เยาวชนมาเป็นเวลาช้านาน นับตั้งแต่คณะมิชชันนารีที่เข้ามาเผยแพร่ศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก ได้จัดตั้งโรงเรียน เพื่อให้การศึกษาแก่เด็กชายขึ้นเป็นครั้งแรก ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ประมาณ ปี พ.ศ. 2208 ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ บาทหลวง กอลัมเบต์ (Reverend Columbet) ได้ตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้นในปี พ.ศ. 2428 ซึ่งเป็นโรงเรียนคาทอลิกแห่งแรก ปัจจุบันโรงเรียนคาทอลิกมีรวมทั้งสิ้น 235 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2526 : 1) แยกออกเป็นโรงเรียนของสังกัดสังฆมณฑลต่าง ๆ 165 โรงเรียน นอกนั้นเป็นโรงเรียนของนักบวชและฆราวาส (สถิติพระศาสนจักรในประเทศไทย 2528 : 1) โรงเรียนคาทอลิกของสังฆมณฑลเป็นโรงเรียนที่มีบาทหลวงเป็นผู้ดำเนินงาน และมีนักบวชเป็นผู้ช่วยในการบริหารงานในหน้าที่ครูใหญ่ นักบวชที่ต้องรับผิดชอบงานในโรงเรียนนี้ เป็นบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยของคณะ และมีเป้าหมายในเรื่องศาสนาเป็นหลัก การเตรียมบุคลากรเพื่อเป็นนักบวช จึงเป็นการเตรียมโดยเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรม ตลอดจนจริยธรรมที่ถึงงามมากกว่าที่จะมุ่งอบรมเพื่อเป็นนักบริหาร นักปกครอง หรือนักการศึกษา แต่ได้รับการอบรมมาเพื่อรับใช้ผู้อื่นตามแบบฉบับพระเยซู "ถ้าคนใดในพวกท่านอยากเป็นใหญ่ เขาจะต้องรับใช้คนอื่น" (พระคริสตธรรมคัมภีร์ 2526 : 89)

ในสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ ทั้งในคานศาสนาและในคานการเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียน มีปัญหาในการดำเนินการอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะแนวทางปฏิบัติของสังฆมณฑลที่กำหนดให้บาทหลวงและนักบวชต้องรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนอยู่ประจำที่โรงเรียนหนึ่งโรงเรียนใดได้ไม่เกิน 6 ปี แต่ในทางปฏิบัติแล้ว

นักบวชที่รับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนต้องโยกย้ายภายในเวลา 2 - 3 ปี เพื่อความเหมาะสมทางค่านอื่น ๆ ด้วย การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ๆ ทำให้การบริหารงานโรงเรียนไม่ต่อเนื่องกัน และต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของผู้บริหารคนใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนและต่อขวัญของบุคลากรอยู่ไม่น้อย

จากการสำรวจจุดและประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ปี 2523 - 2528 (สำนักงานการศึกษาของสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 2528 : 1) ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีวุฒิ พ.ม. และปริญญาตรีโดยทางการสมัครสอบวิชาชุดครูของกระทรวงศึกษาธิการ และสมัครเรียนคุรุศาสตร์บัณฑิต ซึ่งมาศึกษาเพิ่มเติมระยะหลังเท่านั้น ผู้บริหารเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นนักบวช ซึ่งทำหน้าที่เป็นครูใหญ่โดยมีครูประจำการที่มีวุฒิสูง และมีความรับผิดชอบเข้ามาช่วยบริหารงานของครูใหญ่ในด้านต่าง ๆ เช่น บริหารงานค่านบูรการ ค่านการปกครอง ค่านวิชาการ และค่านกิจการนักเรียน เป็นต้น ครูผู้ช่วยผู้บริหารเหล่านี้ส่วนใหญ่ก็มิได้รับการฝึกอบรมหรือการศึกษาเพื่อเตรียมตัวมาเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร จึงบริหารโรงเรียนในหน้าที่ของแต่ละคนก็โดยอาศัยประสบการณ์มากกว่าที่จะอาศัยหลักวิชาการที่ทันสมัย ทำให้ขาดความรู้ทางด้านการบริหาร การจัดการ งานบริหารโรงเรียน ทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้นำ รวมทั้งวิธีการจัดองค์การ หรือพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัย

โรงเรียนคาทอลิกในสังฆมณฑลกรุงเทพมหานครมีหลายขนาด ในวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์มาตรฐานการแบ่งขนาดโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา มาแบ่งขนาดโรงเรียนออกเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่จะมีข้อได้เปรียบทางด้านการจัดการบริหารงานบุคคล และทางด้านการเงินอยู่มาก เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมค่อนข้างมาก โรงเรียนขนาดใหญ่หลายโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ตั้งมานาน จนพัฒนาขึ้นมาเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานดี นักเรียนที่สำเร็จออกไปก็มีคุณภาพ คือ มีทั้งความเข้มของวิชาการ และได้รับการปลูกฝังคุณธรรมซึ่งเป็นที่ให้ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ความนิยมในโรงเรียนประเภทนี้จึงมีมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ปกครองที่มีฐานะค่อนข้างดี โรงเรียนประเภทนี้จึงได้รับความช่วยเหลือและสนองตอบความต้องการของโรงเรียนจากผู้ปกครองเป็นอย่างดี

ซึ่งให้ผลในแง่ของการพัฒนาโรงเรียน และคุณภาพทางวิชาการ จนมีมาตรฐานเท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาลที่มีมาตรฐานดี

โรงเรียนคาทอลิกอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งก่อตั้งเพื่อการบริการเฉพาะท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนของวัดในชนบท อธิการโบสถ์ได้รับเด็กยากจนเข้ามาเป็นจำนวนมาก โดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมการเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยผู้ปกครองที่ลำบากยากจน และเป็นการให้ความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษาแก่เด็ก อีกทั้งเพื่อจะได้มีโอกาสปลูกฝังในค่านิยมคุณธรรม และจริยธรรมให้แก่เด็กในชุมชนนั้นด้วย โรงเรียนประเภทนี้จะมีขนาดเล็กและขนาดกลางซึ่งแล้วแต่ความนิยมและขนาดความต้องการของท้องถิ่น โรงเรียนเหล่านั้นส่วนใหญ่จะมีปัญหาทางค่านิยมงบประมาณน้อย ซึ่งส่งผลกระทบในหลาย ๆ ด้าน เช่น สภาพแวดล้อม อาคารเรียนก็ปรับปรุงได้ช้ากว่า คำนวณวัสดุอุปกรณ์การสอนก็มีจำกัด จัดหาเพิ่มเติมได้น้อย การสอนตามหลักสูตรใหม่ก็ต้องใช้อุปกรณ์การสอนและสื่อการเรียนต่าง ๆ จำนวนมาก เมื่อโรงเรียนมีข้อจำกัดทางค่านิยมอุปกรณ์ ครูจึงรู้สึกมีความคับข้องใจ และไม่สามารถสอนได้อย่างราบรื่น จึงมีส่วนทำให้ต้องใช้วิธีการสอนแบบเก่า ๆ การเรียนการสอนจึงก้าวหน้าช้าและไม่เข้มเท่าที่ควร ผู้ปกครองจึงไม่ใคร่นิยม

โรงเรียนคาทอลิกไม่ว่าจะเป็นขนาดใดก็ตามย่อมยึดจุดมุ่งหมายทางการศึกษา และทางจริยธรรมเป็นสำคัญ นอกจากจะดำเนินกิจการโรงเรียนให้ได้ตามจุดมุ่งหมายแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงความเจริญมั่นคงขององค์กรอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารและคณะครูก็ประสงค์จะได้รับการพัฒนาสมรรถภาพและความรู้ แต่โรงเรียนคาทอลิกส่วนมากยังไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรที่แน่นอนและเป็นระบบ เพราะอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ การพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางต่าง ๆ กันจึงทำให้การบริหารโรงเรียนคาทอลิกเป็นไปอย่างไม่มีรูปแบบ ไม่มีแผนการบริหารที่แน่นอน และไม่มีเอกลักษณ์ที่เป็นของตนอย่างเด่นชัด (ชนะ ชนะสมบูรณ์ 2526 : 131)

เพื่อการพัฒนาของผู้บริหารทั้งที่เป็นครูใหญ่และครูผู้ช่วยผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่มีขนาดต่าง ๆ กันเป็นไปอย่างเหมาะสม และตรงทิศทางที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนได้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกทำการวิจัยในเรื่องความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก เพื่อศึกษาความต้องการ

ที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยบริหาร สถานศึกษาคาทอลิก และสภาคาทอลิก สามารถใช้ข้อมูลนี้ประกอบการพิจารณาวางแผนนโยบาย และจัดโครงการพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนขนาดต่าง ๆ กันได้อย่างมีระบบ สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร และสามารถแก้ปัญหาการบริหารโรงเรียนได้ตรงจุดได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถจัดระบบพัฒนาผู้บริหาร และการบริหารโรงเรียนคาทอลิกเพื่อให้โรงเรียนมีเอกลักษณ์เป็นของตนเองได้มากยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลกรุงเทพฯ นคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้ทำหน้าที่บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารในโรงเรียนคาทอลิก
3. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ที่มีขนาดแตกต่างกัน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้านี้ ทาให้มองเห็นความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดต่าง ๆ ได้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียนในสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ และ สภาคาทอลิกแห่งประเทศไทยสามารถนำไปใช้ในการนิเทศการบริหาร การวางแผนพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน การเตรียมผู้บริหาร การจัดวางโครงการ และหลักสูตรในการให้การ ศึกษาอบรม ให้ความรู้เพิ่มเติมสำหรับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในด้านต่าง ๆ คือ

1.1 การบริหารงานทั่วไป

1.2 การบริหารงานบุคคล

1.3 การบริหารงานวิชาการ

1.4 การเป็นผู้นำ

1.5 การจัดองค์การ

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน 56 คน และ ผู้ช่วยผู้บริหาร 128 คน จากโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร จำนวน 35 โรงเรียน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 สถานภาพการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

ผู้ทำหน้าที่บริหาร

ผู้หน้าที่ช่วยผู้บริหาร

3.1.2 ขนาดของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 หมวด

โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน

โรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ ในด้านความรู้ที่ต้องการ 5 ด้าน คือ

การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานวิชาการ

การเป็นผู้นำ การจัดองค์การ

คานิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหาร ที่อยากจะได้รับความรู้ความสามารถ การเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน จากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ดีกว่า ในการวิจัยนี้การพัฒนาผู้บริหารจะเน้นความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความรู้ในการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ สาระสำคัญที่เกี่ยวกับการกำหนดงานค่านโยบาย การบริหารงานธุรการและการเงิน การปกครองและวินัย การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง กฎหมายโรงเรียนเอกชน งานดูแลอาคารสถานที่ในสถานศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความรู้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ สาระสำคัญที่เกี่ยวกับการวางแผนงานการบริหารบุคคล การสรรหา การมอบหมายงาน การจูงใจและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงานและการป้อนาเห็นใจ การปกครองบังคับบัญชาตามสายงาน การจัดระเบียบชั้นเกลือ การให้พ้นจากงาน การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรภายในโรงเรียน

1.3 ความรู้ในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ สาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านการเรียนการสอน การนิเทศภายใน การบริหารหลักสูตร การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน การจัดชั้นเรียน การประเมินผลการเรียน และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอนทั้งหมด เพื่อให้ให้นักเรียนได้รับประโยชน์สูงสุด

1.4 ความรู้ในการเป็นผู้นำ ได้แก่ สาระสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นไปอย่างราบรื่น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสื่อความหมาย การแก้ปัญหา การจัดประชุม การจัดทำโครงสร้าง และการประเมินผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.5 ความรู้ในการจัดการ ได้แก่ สาธารณสุขเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กร ซึ่งมีการกำหนดลักษณะหน้าที่ของงาน การแบ่งงาน การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดระบบการบริหารงานให้มีความสัมพันธ์ของหน่วยงาน การกำหนดสายบังคับบัญชา การจัดเอกภาพทางการบริหาร การมอบอำนาจ และการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และทำให้งานดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารโรงเรียน ในวิจัยนี้ ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ

2.1 ผู้ทำหน้าที่บริหารในตำแหน่ง ผู้จัดการ และครูใหญ่ ในโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งอาจเป็นบาทหลวงหรือภคินีก็ได้

2.2 ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ได้แก่ ครูที่ทำหน้าที่ช่วยบริหารงานด้านการปกครอง ด้านธุรการ ด้านวิชาการ ด้านกิจกรรมนักเรียนหรือบริการ เป็นต้น

3. โรงเรียนคาทอลิก หมายถึง โรงเรียนเอกชนฝ่ายคริสตศาสนา นิกายโรมันคาทอลิก ซึ่งได้รับการรับรองจากสภาการศึกษาคาทอลิก และเป็นโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

4. สังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร หมายถึง เขตการปกครองของคริสตศาสนาในประเทศไทย ซึ่งมีการแบ่งการปกครองออกเป็นเขต โดยมีพระสังฆราชของคริสตศาสนาคาทอลิก เป็นหัวหน้าดูแลการปกครอง สำหรับเขตสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร มีเขตการปกครองครอบคลุมไปยังจังหวัดต่าง ๆ ดังนี้ เขตกรุงเทพมหานคร ธนบุรี สมุทรสาคร นครปฐม สุพรรณบุรี อยุธยา ฉะเชิงเทรา สมุทรปราการ โดยมีพระคาร์ดินัล มีชัย กิจบุญชู เป็นผู้ปกครองสูงสุด

5. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนซึ่งแบ่งตามจำนวนนักเรียนที่กรมสามัญศึกษา (กรมสามัญศึกษา 2522 : 6) กำหนดไว้ แบ่งเป็น 3 เขต คือ

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500 - 1,499 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 คน ขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเกี่ยวกับสาระความเป็นมาของโรงเรียนคาทอลิก หลักวิชาการ และงานวิจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้จัดลำดับของเนื้อหาและข้อมูลไว้ดังนี้

ประวัติความเป็นมา ประเภท และปัญหาของโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย
ความสำคัญ คุณสมบัติ หน้าที่ และความรู้ที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน
การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการศึกษา
เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
ผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนคาทอลิก

ศาสนาคาทอลิกเริ่มขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2060 โดยมีบาทหลวง คีเอโก โกแอลโก ในรัชสมัยของสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 2 แห่งกรุงศรีอยุธยา ต่อมาในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2198 - 2231) คณะมิชชันนารีฝรั่งเศส ในกรุงศรีอยุธยา ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้ามาเผยแพร่ศาสนา และได้รับพระราชทานที่ดินให้จัดตั้งโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชายขึ้น เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนไทยในกรุงศรีอยุธยา จึงนับได้ว่าเป็นการจัดตั้งโรงเรียนคาทอลิกแห่งแรก เรียกกันโดยทั่วไปว่าโรงเรียนสามเณร เพราะเป็นนักเรียนที่นับถือศาสนาคริสต์เป็นส่วนใหญ่ มีการสอนทางด้านวิชาการและด้านจริยธรรม โรงเรียนนี้ได้รับความนิยมจากประชาชนมากในปี พ.ศ. 2208 พระสังฆราช แลมเบอรัท เดอลา มอตเต (Lambert de la Motte) ได้จัดตั้งโรงเรียนของสังฆมณฑลคาทอลิกแห่งประเทศไทยเป็นแห่งแรกที่กรุงศรีอยุธยา คือ โรงเรียนสามัญ (General College) ในจังหวัดอยุธยา ต่อมาได้ขยายกิจการไปในจังหวัดอื่น ๆ อีก เช่น ลพบุรี กรุงเทพฯ (เรียก บางกอก ในสมัยนั้น)

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ บาทหลวง กอลัมเบต์ เจ้าอาวาสวัดอัสสัมชัญ ได้ตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2428 ในรัชสมัยของรัชกาลที่ 5 ซึ่งเป็นโรงเรียนคาทอลิกที่ทันสมัยแห่งแรกในกรุงเทพมหานคร ภายหลังได้โอนให้คณะเซนต์คาเบรียลเป็นผู้ดำเนินการต่อมา ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นอีกเป็นจำนวนมากทั้งในกรุงเทพมหานคร และในต่างจังหวัด ซึ่งเจริญก้าวหน้าเรื่อยมา

ในปี พ.ศ. 2502 สภาสังฆราชแห่งประเทศไทยเห็นความสำคัญที่จะจัดให้โรงเรียนคาทอลิกรวมตัวกันขึ้นเป็นองค์การ เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนทัศนะ ประสบการณ์ และถือนโยบายที่ถูกต้อง จึงได้มีมติตั้ง "คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย" อีกมี ฯพณฯ ป.คาเร็กโต ผู้แทนสภาสังฆราชเป็นประธาน "คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย" ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย" โดยมติเอกฉันท์ของที่ประชุมสมัชชาใหญ่ครั้งแรกของโรงเรียนคาทอลิกในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2521 (สภาคาทอลิก 2520 : 1) ปัจจุบันมีโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 235 โรงเรียน (สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2526 : 1) แยกออกเป็นโรงเรียนของสังฆมณฑลต่าง ๆ 165 โรงเรียน แยกออกมาเป็นของสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 35 โรงเรียน นอกนั้น เป็นโรงเรียนของนักบวชและฆราวาส (พระศาสนจักรในประเทศไทย 2528 : 1)

วัตถุประสงค์ของสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย

1. ช่วยโรงเรียนคาทอลิกให้ดำเนินกิจกรรมตามข้อเสนอของสภาสังคายนาวาติกัน ในข้อที่ว่าด้วยการศึกษา และเพื่อประสานงานระหว่างสภาพระสังฆราชแห่งประเทศไทยกับโรงเรียนต่าง ๆ
2. ให้โรงเรียนคาทอลิกได้บรรลุผลตามนโยบายของแต่ละโรงเรียนและวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. เป็นตัวแทนรักษามลประโยชน์ทางการศึกษาของคาทอลิกในประเทศไทยต่อกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการศึกษาปอ่ชาติต่อรัฐบาล และองค์การระหว่างชาติ
4. ส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดกิจกรรมร่วมกัน

5. ส่งเสริมโรงเรียนคาทอลิกให้มีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชนเพื่อความเจริญของประเทศชาติ

6. กำหนดนโยบายการศึกษาคาทอลิก

7. ให้การสนับสนุนสมาคมครูคาทอลิก ฯ และกิจกรรมการศึกษาของกิจการคาทอลิก

นโยบายของโรงเรียนคาทอลิก (สภาคาทอลิก 2520 : 1 - 7) สภากาการศึกษาคาทอลิกได้กำหนดจุดประสงค์ของโรงเรียนคาทอลิกไว้ว่า โรงเรียนคาทอลิกตั้งขึ้นเพื่อให้การอบรมสั่งสอนคุณธรรมคุณวิชาของชาติให้เป็นบุคคลที่บรรลุถึงความสมบูรณ์ ในอันที่จะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติให้มากที่สุด ตามหลักพระคริสตธรรม

นอกจากนั้นคณะกรรมการนี้ ยังได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ให้ความสำคัญรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการทางค่านิยม เศรษฐกิจ และการเมืองในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารจึงต้อง

1. มุ่งสร้างให้ประชาคมในโรงเรียนเกิดบรรยากาศอันมีชีวิตชีวา ด้วยจิตตารมณ์เสรีภาพ และความรักตามแบบพระวรสาร

2. โรงเรียนควรต้องให้นักเรียนมีโอกาสเพียงพอที่จะรับผิดชอบทั้งในส่วนตัว และในค่านิยมตามวัย และภาวะของแต่ละคน

3. ผู้บริหารโรงเรียนพึงคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ในการบริหารโรงเรียน

3.1 พึงคำนึงถึงความต้องการของโลกในสมัยปัจจุบัน

3.2 พึงใช้อุปกรณ์และทักษะในการสอนตามหลักการใหม่ ๆ ที่ค้นพบในสมัยปัจจุบัน

3.3 พึงส่งเสริมช่วยเหลือเหล่านักเรียนที่ขัดสน คนที่ไม่ได้รับความอบอุ่น และความอนุเคราะห์ของครอบครัว หรือผู้ที่ยังไม่รู้จักพระคุณแห่งความเชื่อ

3.4 พึงให้คณะครูช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีส่วนรับผิดชอบในนโยบาย และโครงการบริหารโรงเรียน

3.5 ในการอบรมพึงร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับบิดามารดา

3.6 พึงสนับสนุนนโยบายและข้อเสนอของกระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนคาทอลิกยังจะต้องรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีความสัมพันธ์กับศาสนาอื่น ๆ ในประเทศไทย โดยจะต้องปฏิบัติในสิ่งต่อไปนี้

1. ให้โรงเรียนคาทอลิกเป็นศูนย์สังคมกับศาสนาอื่น
2. โรงเรียนคาทอลิกจะอบรมเยาวชนให้เป็นผู้เชื่อมั่นในศาสนาตามหลักความเชื่อของเขา
3. โรงเรียนคาทอลิกจะต้องปลูกฝังอบรมนักเรียนทุกศาสนาให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจช่วยอภัยอาศัยไมตรี
4. โรงเรียนคาทอลิก จะต้องส่งเสริมวัฒนธรรมของประเทศ เพื่อเชิดชูคุณค่าของศาสนา
5. โรงเรียนคาทอลิกพึงตระหนักและถือเป็นหน้าที่อบรมเยาวชนคาทอลิก

ประเภทของโรงเรียนคาทอลิก

โรงเรียนคาทอลิกที่อยู่ในความรับผิดชอบของสภากาชาดคาทอลิก ได้จัดแบ่งการบริหารออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล มีบาทหลวงเจ้าอาวาสเป็นประธานในการบริหารงาน ประเภทที่สอง เป็นโรงเรียนของคณะนักบวช มีอธิการเจ้าคณะ และอธิการโรงเรียนเป็นผู้บริหาร ประเภทที่สาม เป็นโรงเรียนที่เป็นของเอกชน ดำเนินงานไปตามนโยบายของเจ้าของที่เป็นฆราวาส ผู้จัดการ และครูใหญ่ของแต่ละโรงเรียน (อาทร รัตนคานวน 2521 : 36 - 37)

จุริญญา รุกขมธุร์ (จุริญญา รุกขมธุร์ 2528 . 8-10) ได้แบ่งโรงเรียนคาทอลิกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. โรงเรียนกลุ่มแรกมีจำนวนไม่เกิน 30 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่อยู่ในตัวเมือง ผู้ปกครองให้ความไว้วางใจสูงมาก จึงต้องการที่จะส่งบุตรหลานเข้าศึกษาเล่าเรียน เพราะเชื่อและเชื่อมั่นว่า บุตรหลานจะปลอดภัยและได้การอบรมให้มีความประพฤติดี มีความรู้เพียงพอตรงตามเป้าหมายที่สังคมต้องการ โดยเฉพาะในด้านภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาแล้วจะสามารถนำไปใช้และเป็นทางผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยได้ด้วย

ปัญหาของโรงเรียนกลุ่มแรก พอจะกล่าวสรุปได้ดังนี้

1.1 ความยุ่งยากในการรับนักเรียน เนื่องจากที่เรียนมีจำกัด แต่ปริมาณของผู้สมัครเข้าเรียนมีมาก โรงเรียนไม่สามารถจะต้อนสองได้จึงจำเป็นต้องใช้วิธีสอบคัดเลือก แต่ผู้ปกครองมักใช้ความพยายามและอิทธิพลต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของตน ทำให้ขาดความยุติธรรมก่อให้เกิดความเสียหายแก่โรงเรียนและหมู่คณะ

1.2 ความยุ่งยากในค่านเสรษฐกิจเกิดขึ้น เนื่องจากเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจแต่อิทธิพลทางการเมือง ทำให้ไม่มีการปรับปรุงค่าเล่าเรียนให้สมดุลกับรายจ่าย เป็นการสกัดกั้นความก้าวหน้าในทวีศฐ อุปกรณ ลือการเรียน และอาคารเรียน

1.3 ความไม่มีอิสระในค่านการคาเนินงาน ในการจัดการศึกษาย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงการาเรียน และนโยบายทางการศึกษา แต่โรงเรียนจะถูกควบคุมจากกฎระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัด ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยน

2. โรงเรียนกลุ่มที่ 2 มีจำนวนประมาณ 150 โรงเรียน เป็นโรงเรียนส่วนท้องถิ่นในชนบท ตั้งอยู่ติดกับวัดในหมู่บ้านเล็ก ๆ ห่างไกลจากตัวเมือง และมีโรงเรียนจำนวนหนึ่งอยู่ในท้องถิ่นทุรกันดารตามชายแดน ส่วนใหญ่ประชาชนที่ฐานะยากจน และไม่สามารถช่วยค่าเล่าเรียนได้ มีลักษณะเป็นโรงเรียนเอกชนที่ไ้บริการทางค่านการศึกษาแบบให้เปล่า และยังช่วยอนุเคราะห์ในเรื่องเสื้อผ้า อุปกรณการศึกษา และอาหารกลางวันด้วย

ปัญหาของโรงเรียนกลุ่มที่ 2 พอกล่าวสรุปได้ดังนี้

2.1 ปัญหาทางเศรษฐกิจ เกิดจากทางโรงเรียนมีรายไ้ไม่เพียงพอ หรือขาดแคลนทางค่านการเงิน

2.2 ปัญหาการให้ความร่วมมือของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ทางโรงเรียนไม่ค่อยไ้ได้รับความสะดวกจากเจ้าหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้การคาเนินงานล่าช้าและไม่ราบรื่น

2.3 ความไม่มีอิสระในการคาเนินงานจัดการเรียนการสอน การควบคุมที่แตกต่างกันไปตามท้องถิ่น ยกตัวอย่าง เช่น หนังสือเรียนที่โรงเรียนส่วนกลางใช้ไ้ แต่โรงเรียนในท้องถิ่นกลับถูกห้าม ทั้ง ๆ ที่โรงเรียนขาดแคลนหนังสือเรียน และอุปกรณการเรียนอยู่มาก

2.4 การขยายโรงเรียนของรัฐ การที่รัฐบาลตั้งโรงเรียนขึ้นใหม่ หรือ โดยขยายห้องเรียนให้สามารถเปิดรับนักเรียนในท้องที่ที่มีโรงเรียนเอกชน และคาทอลิกตั้งอยู่ โดยมีได้คำนึงถึงผลกระทบต่อโรงเรียนเหล่านั้น

ส่วน วิภา เลค (วิภา เลค 2525 : 16 - 17) ได้กล่าวถึงปัญหาของ โรงเรียนคาทอลิกว่า ในการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในเครือคาทอลิกแห่งประเทศไทย เท่าที่ผ่านมาประสบปัญหาต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปปัญหาใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาในด้านการเศรษฐกิจ เกิดขึ้นเนื่องจากทางโรงเรียนไม่มีรายได้เพียงพอ กับรายจ่าย ทำให้ไม่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าได้เท่าที่ควร ทั้งด้านบุคลากร อุปกรณ์การเรียนการสอน และอาคารสถานที่

2. ปัญหาด้านปริมาณ ทางด้านการรับนักเรียนเข้าเรียน เกิดขึ้นเนื่องจากสถานที่ ของโรงเรียนในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่คับแคบ ไม่เพียงพอที่นักเรียนจะเข้ารับการ ศึกษาได้ตามความต้องการและการขยายโรงเรียนของโรงเรียนรัฐบาล ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งการเปิดรับนักเรียนในท้องถิ่น ที่มีโรงเรียนเอกชนตั้งอยู่แล้ว โดยไม่คำนึงถึงจำนวน นักเรียนที่มีอยู่ในท้องถิ่นนั้น ๆ ทำให้นักเรียนในโรงเรียนเอกชนลดจำนวนลงมาก

3. ปัญหาทางด้านการวิชาการ เกิดขึ้นเนื่องจากครูขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่อง หลักสูตร และวิธีการสอน และไม่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญเพียงพอ

4. ปัญหาด้านบุคลากร ในการอบรมผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกรุ่นที่ 1 ณ มหาวิทยาลัย ศิลปากร บรรดาผู้บริหารได้ประชุมกลุ่มร่วมกัน และรวบรวมปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน คาทอลิก ซึ่งมีดังนี้

4.1 ผู้บริหาร การโยกย้ายบ่อย เป็นผลทำให้ครูต้องปรับตัวกับผู้บริหาร คนใหม่และแนวนโยบายใหม่ ๆ เพราะไม่มีนโยบายหลักและการวางแผนร่วมกันไว้ นอกจากนั้น ผู้บริหารยังขาดความรู้ในเรื่องหลักการบริหารที่แท้จริง จึงบริหารงานโดยมิได้วางแผนระยะยาว รวมทั้งกำหนดโครงการที่จะทำให้งานบริหารติดต่อกันไปด้วยดี

4.2 ครูผู้สอนและผู้ร่วมงาน ยังขาดความสามารถทางด้านวิชาการ และ ด้านธุรการอย่างแท้จริง สาเหตุเพราะครูที่ทางโรงเรียนสนับสนุนให้มีความรู้และพัฒนาให้มีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่แล้ว ลาออกไปสอบบรรจุระหว่างปีการศึกษา นอกนั้น ครู ส่วนหนึ่งขาดจิตการณณ์และวิญญาณครู มุ่งทำงานเพื่อเงินอย่างเดียว ครูขาดความสามัคคีกัน ปฏิบัติหน้าที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นครูในโรงเรียนคาทอลิก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเพราะทาง โรงเรียนยังมีไคร่กระตุนหรือมีการฟื้นฟูจิตใจครูอย่างจริงจังและต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ประกอบ กับมีครูลาออกและมีการบรรจุใหม่เสมอ ครูเก่าก็มีไคร่ประพฤติก้าวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูใหม่ คุณธรรมของครูจึงไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

เมื่อกล่าวถึงผู้บริหารการศึกษาแล้ว เรามักจะมุ่งไปที่ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการโรงเรียน บุคคลเหล่านี้มีอำนาจในการควบคุมดูแล สั่งการ และกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของประเทศ ส่งเสริม การดำเนินงานตามแบบแผนของโรงเรียน สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียนให้ เป็นไปด้วยดี และรับผิดชอบต่อคุณภาพทางการศึกษาของเยาวชน ร่วมกับการพัฒนาชุมชนและ ประเทศชาติด้วย

ภิญโญ สาธร (ภิญโญ สาธร 2519 : 328) กล่าวว่า ครูใหญ่ในโรงเรียน ประถมศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญสูงสุดในวงการบริหารการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในประเทศไทยซึ่งมีประชากรเรียงส่วนน้อยเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศผ่านการศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเดียว ถ้า โรงเรียนประถมศึกษาขาดประสิทธิภาพ ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศก็พลอยขาดประสิทธิภาพ ไปด้วย และบุคคลที่เป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินไปสู่ จุดประสงค์นั้นก็คือ ครูใหญ่

ธารง บัวศรี (ธารง บัวศรี 2516 : 51 - 52) ได้กล่าวว่า ครูใหญ่ เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน ส่งเสริมความก้าวหน้า การเรียนการสอน เพื่อให้

ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยต้องรับผิดชอบงานของโรงเรียนตั้งแต่งานสูงสุดมาจนถึงงานต่ำสุด เป็นผู้ที่ควรให้กำลังใจและส่งเสริมผู้ที่ทำงานดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน และเป็นผู้คอยประสานงานของโรงเรียนกับชุมชนอีกด้วย

สมาน แสงมลิ (สมาน แสงมลิ 2513 : 5) มีความเห็นว่าครูใหญ่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในเรื่องการบริหารการศึกษา เพราะครูใหญ่เป็นหัวหน้าหน่วยบริหารที่เล็กที่สุดใน การศึกษา นโยบายต่าง ๆ หลักสูตร ความมุ่งหมายของการศึกษาหรือวิธีสอนต่าง ๆ นั้น โรงเรียนจะนำไปใช้หรือไม่ขึ้นอยู่กับครูใหญ่ทั้งสิ้น ถ้าครูใหญ่ไม่เข้าใจหน้าที่ของตน ไม่ดำเนินนโยบายไปให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่าง ๆ ก็จะไม่เป็นไปตามที่ทางราชการต้องการ จึงถือว่าครูใหญ่ เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาทั้ง 3 ท่านที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าครูใหญ่เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนประถมศึกษา ค้ำยันเบื้ององค์การหรือสถาบันต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำกลุ่มที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามวิถีทางและขอบเขตที่องค์การได้กำหนดไว้

คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา

คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมากในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารประกอบภารกิจได้สำเร็จและเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นที่จำเป็นมาก่อน คุณสมบัติของผู้บริหาร ในที่นี้ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวหมายถึง สุขภาพ คุณธรรม และคุณสมบัติด้านอาชีพ หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ต้องการและประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อจะสามารถนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Good, 1978 440) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีความรอบรู้และรู้ในสาขาวิชาชีพของตนเป็นสำคัญ

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำในการดำเนินงานของคณะครูและบุคลากรอื่น ๆ ในส่วนของโรงเรียน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่

กำหนดไว้ จากคางาคัดความ ทำให้ทราบขอบเขตของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
โรงเรียนว่า จะต้องมียางซึ่งกำหนดเป็นสัดส่วนในปริมาณหนึ่ง และมีเป้าหมายที่กำหนด
ไว้ จะต้องมียุคผลการช่วยกันปฏิบัติงาน และผู้บริหารจะต้องอยู่ในฐานะผู้นำกิจการนั้นด้วย

พนัส หันนาคินทร (พนัส หันนาคินทร 2513 . 47 - 49 และ 2523 :
45 - 48) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 2 ประการ คือ

(1) คุณสมบัติส่วนตัว (Personal qualification) หมายถึง คุณสมบัติ
ต่าง ๆ ส่วนตัวดังนี้ คือ การมีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความ
ประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการแสดงออกทางความคิด และมีคุณลักษณะ
อื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความมีไหวพริบปฏิภาณดี ความเป็นผู้นำเลื่อมใส
เป็นต้น

(2) คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional qualification)) หมายถึง
คุณสมบัติทางวิชาการ และความรอบรู้ในวิชาอาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน
คุณสมบัติเหล่านี้แบ่งเป็น

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ในทางวิชาการศึกษาทั่วไป
(General education) ความรู้ทางวิชาชีพ (Professional education)
และความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะวิชา

2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้ คือ เกณฑ์มาตรฐานสำหรับวัดระดับ
ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน
คุณสมบัติครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในทศวรรษของศึกษานิเทศการอำเภอ จากการวิจัยของ
สุพีร์ อายุวัฒน์ (สุพีร์ อายุวัฒน์ 2519 : 74) มีสาระดังนี้ คือ ประสบการณ์และระดับ
ความรู้ของครูใหญ่ระดับประถมศึกษาในทศวรรษของศึกษานิเทศการอำเภอ ได้แก่

ก. ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ควรได้มาจากการคัดเลือก

ข. มีอายุราชการไม่น้อยกว่า 5 ปี

ค. เคยเป็นครูประจำชั้น หัวหน้าหมวด และผู้ช่วยครูใหญ่มาแล้ว

ง. มีวุฒิ ป.ม. หรือ ป.กศ.สูง หรือเทียบเท่าเป็นอย่างต่ำ

จ. มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี

ฉ. เป็นข้าราชการระดับชั้นโท

ญ. เคยศึกษาหรือเคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

2.3 ครูใหญ่ต้องศึกษาหาความรู้ในระหว่างการทำงาน (In - service education) หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความสนใจและความพยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เช่น อ่านวารสารทางการศึกษาเป็นประจำ เข้าประชุมสัมมนาวิชาการ เยี่ยมชมกิจการโรงเรียน เขียนบทความ ทำการค้นคว้าวิจัย เป็นต้น

วิจิตร วุฒบางกูร (วิจิตร วุฒบางกูร 74 - 80) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี จะต้องต้องมีดังต่อไปนี้คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเอง สูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติในด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ

(1) ครูใหญ่จะต้องมีความแจ่มใส ร่าเริงและอดทน (Vitality and endurance) ความร่าเริงแจ่มใสเป็นเครื่องชักจูงผู้ร่วมงานมีความสนใจในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ความอดทนเป็นเครื่องชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธา และมีความโน้มเอียงที่จะทำให้พยายามทำงานด้วยความอดทนเหมือนครูใหญ่

(2) ครูใหญ่ต้องเป็นผู้มีความสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว (ถูกต้อง ไม่ลังเล

(3) ครูใหญ่ต้องความสามารถในการชักจูงใจคน (Persuasiveness) การจูงใจคนเป็นลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเห็นคล้อยและปฏิบัติตาม การจูงใจอาจเป็นการพูดหรือการกระทำเป็นตัวอย่างก็ได้

(4) ครูใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบ (Responsibility) คุณสมบัติขั้นสูงแสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญ และความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกปลอดภัยในหน่วยงาน

(5) ครูใหญ่ต้องฉลาดและมีไหวพริบดี (Wisdom and intelligence)

(6) ครูใหญ่ต้องมีความขยันหมั่นเพียร (Diligence) เอาใจใส่
 ทำงานอย่างสม่ำเสมอและตรงต่อเวลา รวมทั้งมีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วว่องไว
 ในการทำงาน

(7) ครูใหญ่ต้องมีความเสียสละ (Sacrifice) หมายถึงการ
 เสียสละเวลาส่วนตัว แรงงาน และทรัพย์สิน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

(8) ครูใหญ่ต้องมีบุคลิกภาพดี (Appearance) เป็นผู้ที่มีรูปร่างท่าทาง
 สง่าผ่าเผย แม้จะบกพร่องทางธรรมชาติก็ไม่ปล่อยตัว ควรจะเสริมแต่งตัวเองเพื่อเพิ่ม
 บุคลิกภาพขึ้นบ้าง

(9) ครูใหญ่ต้องเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย (Democratic minded)
 รู้จักใช้หลักการประชาธิปไตยในการบริหารงาน

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็น
 คุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้
 และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีดังนี้ คือ ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
 ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา ความรู้เท่าทันเหตุการณ์ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการ
 การบริหาร

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงาน
 ร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 ยกย่องชมเชยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร
 ให้ประพฤติปฏิบัติแต่ในสิ่งที่งามได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความ
 จงรักภักดี มีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) สุขภาพ ในที่นี้ หมายถึง สุขภาพทางกาย
 (Physical health) และสุขภาพจิต (Mental health) ด้วย สุขภาพจะเป็น
 เครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมออยู่เสมอ ๆ

คตินิยมและคติธรรมของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน รวมทั้งบทบาทของความสำเร็จและความล้มเหลวของงานด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีทิศทางสำหรับยึดเหนี่ยวในการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่าคตินิยมของผู้บริหาร

คตินิยม คือ หลักการอันคงที่ซึ่งยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานหรือการดำเนินชีวิต คตินิยมของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง หลักการตั้งงามซึ่งเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้ครูใหญ่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ดี บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำถือว่าเป็นคตินิยมประการหนึ่ง แต่ครูใหญ่นอกจากจะมีบทบาทในด้านการเป็นผู้นำแล้ว ควรจะมีบทบาทอื่นอีกหลายอย่าง (นิพนธ์ กินาวงศ์ (นิพนธ์ กินาวงศ์ 2522 . 106 - 108) ได้กล่าวถึงคตินิยมของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารสำคัญ ๆ มีดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นนักพัฒนา (An administrator as a developer)

ความเป็นนักพัฒนา หมายถึง ผู้ที่มองเห็นการไกลและเป็นผู้คิดค้นขบวนการทางงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ การทำงานที่ประหยัดแรงงาน เวลาและทุนทรัพย์ การพัฒนาโรงเรียน คือ การพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาความเป็นอยู่ของบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน พัฒนาอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เป็นต้น

2. ผู้บริหารเป็นนักแก้ปัญหา (An administrator as a problem-solver)

การบริหารโรงเรียนมักมีปัญหาก่เกิดขึ้นเสมอ ปัญหา คือ อุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางระหว่างวิธีการกับความมุ่งหมาย ยิ่งเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นนักแก้ปัญหา ไม่ใช่ผู้สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในการทางาน

3. ผู้บริหารเป็นนักตัดสินใจ (An administrator as a decision-maker)

การตัดสินใจคือ ขบวนการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุด ในเมื่อมีเหตุการณ์หลายเหตุการณ์เกิดขึ้น บางครั้งการตัดสินใจคือ ขบวนการต่อเนื่องจากการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีเรื่องจะต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจมีผลทำให้เกิดข้อยุติ ข้อสรุปและข้อปฏิบัติ การตัดสินใจของผู้บริหารจะกระทบกระเทือนต่อผลการดำเนินงานในโรงเรียนมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี

4. ผู้บริหารเป็นนักไกล่เกลี่ยประนีประนอม (An administrator as a compromiser) ลักษณะอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ เป็นผู้รู้จักทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นดี ในโรงเรียนมีทั้งครูและคณาธิการโรง ความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารควรคิดว่าความคิดเห็นขัดแย้ง (Conflict) เป็นการสร้างสรรค์ผู้บริหารย่อมรู้จักการประนีประนอมความคิดเห็นขัดแย้งเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางสร้างสรรค์

5. ผู้บริหารเป็นนักการทูต (An administrator as a diplomat) โรงเรียนเป็นสถานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนย่อมเป็นนักการทูตที่ดีในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่แวดล้อมโรงเรียน

6. ผู้บริหารเป็นนักวางแผน (An administrator as a planner) การวางแผนคือ การกำหนดเหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนที่ดีจะชักจูงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารย่อมเป็นนักวางแผนที่ดี

7. ผู้บริหารเป็นนักปกครอง (An administrator as a ruler) การที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ ผู้บริหารย่อมเป็นนักปกครองที่ดี ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพอใจ ไร้ความทุกข์กังวลใด ๆ การเป็นนักปกครองที่ดี คือ การบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่บุคลากรในโรงเรียนทั่วถึง

8. ผู้บริหารคือ ผู้มีความรู้ทั่วไป (An administrator as a generalist) ผู้บริหารย่อมไม่สามารถจะรู้ทุกสิ่งทุกอย่างอย่างลึกซึ้ง (specialist) แต่ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ในหลาย ๆ สิ่ง มีความรู้ทั่วไปดี

นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะต้องมีคตินิยมเพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจในขณะทำการบริหารอีก คตินิยมของผู้บริหารตามทัศนะของ วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2523 : 76) มีดังนี้

1. เมตตา คือ ความสงสาร คิดที่จะส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ใต้บัญชาได้ดี มีความสุข เป็นผู้ที่มีความโอบอ้อมอารี และเห็นอกเห็นใจผู้น้อย

2. กรุณา คือ การช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายามทุกข์ยาก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละตามสมควร

3. มุทิตา คือ ความยินดี ยกย่อง ชมเชย เมื่อผู้น้อยทำดีและได้ดี ไม่
อิจฉาริษยา

4. อุเบกขา คือ วางตัวเป็นกลางในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความ
ยุติธรรมเสมอหน้า ไม่ลำเอียงไม่ซ้ำเติม

5. สติ คือ ความระลึกได้ ความยับยั้ง คิดให้รอบคอบก่อนพูดหรือลงมือทำ
เพื่อไม่ให้เกิดการกระทำที่ผิดพลาดขึ้น

6. สัมปชัญญะ คือ ความรู้สึกตัวในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ

7. หิริ คือ ความละอายในการที่ประพฤติดุชั่ว

8. โศกัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อผลของการกระทำชั่ว

9. ซื่อสัตย์สุจริต คือ ความซื่อตรงต่อหน้าที่ รู้จักหน้าที่ รู้จักรับผิดชอบ
ตรงต่อเวลา ตรงต่อคำพูด และประพฤติชอบทั้งกายวาจาและใจ

10. สุภาพอ่อนโยน คือ ความเรียบร้อยและละมุนละม่อมต่อเพื่อนร่วมงาน
และผู้ใต้บังคับบัญชา

11. อุทสาหะ คือ ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ทั้งงานในหน้าที่ราชการ
และงานส่วนตัวซึ่งจะได้เป็นตัวอย่างอันดีแก่ผู้ร่วมงาน

ความรู้พื้นฐานของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามทัศนะของ สุพิชญา ชีระกุล
(สุพิชญา ชีระกุล 2528 : 79) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background
and Experience) การที่ผู้บริหารมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้มาก่อน
จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารสามารถคาดการณ์มองเห็นปัญหา
และงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้ง
ทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ในการดำเนินงานทุกเรื่องได้เป็นอย่างดี

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้คือ รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหารและรู้รอบในสิ่งที่ควรรู้

3. มีทักษะ และความสามารถทางคำณภาษา (Verbal ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และทำรายงานทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งถ้าใช้ผิดพลาด จะทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ นอกจากนี้ความสามารถทางคำณภาษายังช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพด้วยเนื่องจากลดความเข้าใจผิดต่าง ๆ ได้มาก

4. มีความจำ (Memory ability) สามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อและลักษณะของงานของผู้ร่วมงานได้ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการจดจำ จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาเลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น ดังนั้นความสามารถด้านนี้จึงควรมีอยู่ในตัวของผู้บริหาร

นอกจากนี้ผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะและความสามารถในการใช้เหตุผล การวินิจฉัย และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจะได้ประสพผลอย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน

หน้าที่และความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนนั้นก็คือ ทำการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดหมายที่ได้กำหนดไว้โดยแน่ชัดแล้ว ในการบริหารงานย่อมจะมีองค์ประกอบทั้งภายในตัวครูใหญ่เอง เช่น บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ และองค์ประกอบภายนอก เช่น นโยบายการศึกษาของชาติ สภาพทางเศรษฐกิจสังคม ที่จะทำให้การดำเนินงานของครูใหญ่ต้องเป็นไปตามองค์ประกอบเหล่านั้น แต่สิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือจุดหมายในการให้การศึกษาแก่นักเรียนที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่

คำว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ภาระหรือความผูกพันที่ครูใหญ่จะต้องยอมรับ
 ต่อผลของการกระทำที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นทางดีหรือทางร้ายก็ตาม ถ้าเป็นทางดีเราก็
 เรียกว่าความชอบ ถ้าไม่ดีก็กลายเป็นความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบของครูใหญ่
 มีดังต่อไปนี้ คือ

1. ความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์
 ของการศึกษาและของประเทศชาติ

2. ความรับผิดชอบต่อการทั้งภายในและภายนอก เช่น ความได้ผลใน
 การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น เพื่อให้งานของส่วนรวมซึ่งอาจจะเป็นของ
 อาเภอ ของจังหวัด หรือของประเทศให้เป็นไปด้วยความก้าวหน้าและได้ผลสมตามความ
 ต้องการ เรื่องที่จะต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษในปัจจุบันก็คือ ปัญหาเรื่องความอยู่รอดและ
 ความมั่นคงของชาติซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากคนทุกฝ่ายภายในประเทศ โดยเฉพาะ
 ข้าราชการอันหมายรวมถึงครูด้วย ที่จะต้องร่วมมือกันกำลังช่วยเหลือซึ่งกันและกันรักษา
 ความมั่นคงให้แก่ชาติ ความร่วมมือจากครูใหญ่และบรรดาครูในโรงเรียนจะช่วยให้
 โครงการต่าง ๆ ที่ทางราชการสร้างขึ้นเพื่อความอยู่รอดของชาติบรรลุเป้าหมายได้
 เป็นอย่างดี

3. ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ ครูใหญ่จะต้องเตรียม
 พร้อมเพื่อรับการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจเหนือได้ทุกขณะ เพราะการตรวจสอบเป็น
 มาตรการอย่างหนึ่งสำหรับการควบคุมงาน ดังนั้นผู้มีหน้าที่บริหารการศึกษาในระดับสูงกว่า
 โรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่ดูแลให้การศึกษาดำเนินไปตามนโยบาย และการศึกษาในแต่ละระดับ
 โรงเรียน (อาเภอหรือจังหวัด) ก็ควรจะดำเนินไปด้วยมาตรฐานและคุณภาพอันทัดเทียมกัน
 การตรวจสอบจากผู้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการการศึกษาในระดับอาเภอหรือจังหวัด
 จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อจุดประสงค์ดังกล่าวและในกรณีเช่นนี้ ครูใหญ่จะต้องเตรียมรับการ
 ตรวจสอบได้ทุกเมื่อเพื่อให้การศึกษาส่วนรวมของระบบโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 ตามที่ต้องการ

หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน ในทัศนะคติของ พงษ์ หันนาคินทร์ (พ.ส. หันนาคิน 2524 : 59 - 61) กล่าวไว้มีดังนี้คือ

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างในโรงเรียน ตามปกติครูใหญ่ก็จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบรอง ๆ ลงมาด้วยการมอบอำนาจ แต่ครูใหญ่ก็ยังต้องรับผิดชอบดูแลให้กิจการงานทุกอย่างดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและได้ผลตามจุดประสงค์ที่ต้องการ

2. เป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน (Symbolic function) ครูใหญ่จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการงานต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อกับองค์การภายนอกโรงเรียนนั้น จะต้องกระทำในนามของครูใหญ่ ครูใหญ่จะต้องเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการติดต่อกับสังคมภายนอกและดังนั้นจึงอดไม่ได้ที่คนจะยึดถือครูใหญ่ว่าเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน โดยเหตุนี้คนจึงมักจะมีความเห็นว่าโรงเรียนจะเป็นอย่างไรก็อาจสังเกตได้จากความเป็นไปของครูใหญ่ ภารกิจเช่นนี้จึงทำให้การสรรหาตัวครูใหญ่จะต้องทำด้วยความรอบคอบและแน่ใจได้ว่าครูใหญ่จะไม่เป็นผู้ทำให้ภาพพจน์ของโรงเรียนต้องเสียไป

3. เป็นผู้ให้คำแนะนำหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Advisory function) ครูใหญ่จะต้องทำหน้าที่แนะนำ ให้คำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นครูรองให้คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และสามารถสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูรอง เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่ทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้าได้

4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น (Initiative function) ภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์และการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีข้อเตือนใจอยู่ว่าการริเริ่มงานใหม่นั้นจะต้องมีการวางแผน เตรียมการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบแล้วจึงตกลงใจกระทำ (การตัดสินใจทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ได้ศึกษาให้ถ่องแท้ หรือที่เรียกว่าเป็นการลองผิดลองถูกนั้นจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงให้มาก เพราะอาจจะสร้างความเสียหายอันไม่อาจแก้ไขได้ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม มักจะมีผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ในกรณีเช่นนี้ ครูใหญ่จะต้องมีความสามารถชี้แจงให้บุคคลเหล่านั้นเข้าใจ

และเห็นใจประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

ครูใหญ่จะต้องรู้จักถกเถียงต่อการแสดงความคิดเห็นขัดแย้งของครูน้อย ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเหล่านั้น อาจจะเป็นเพราะความไม่สมบูรณ์ในความคิดริเริ่มเหล่านั้น หรือเป็นเพราะครูน้อยมองเห็นทางเลือกอื่นที่ดีกว่านั้น การยอมรับความคิดเห็นขัดแย้งและนำเข้าสู่การพิจารณาอีกครั้งหนึ่งนั้น น่าจะเป็นการทำให้ความคิดริเริ่มนั้นรอบคอบขึ้น แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าครูใหญ่ควรจะเลิกล้มความคิดริเริ่มเมื่อมีผู้ขัดแย้งตรงกันข้าม ครูใหญ่ควรจะหาทางชักจูงให้ครูน้อยมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมปรับปรุง ความคิดริเริ่มของครูใหญ่ให้ได้ผลออกมาทางปฏิบัติมากกว่า

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน (Decision - making function) หน้าที่นี้เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด เพราะงานขั้นสุดท้ายของโรงเรียนเป็นหน้าที่โดยเฉพาะของครูใหญ่ที่จะต้องตัดสินใจ และรับผิดชอบผลอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจจะต้องพิจารณาวินิจฉัยให้รอบคอบจากข้อมูลที่ถูกต้อง หรือจากการประเมินสถานการณ์ไว้อย่างถี่ถ้วน ในการดำเนินการตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ นั้น

ความรู้ที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน

ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในองค์กร เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นได้ ย่อมขึ้นกับการบริหารงานหรือการจัดองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดูแลรับผิดชอบ และทำให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย อย่างก็ตามผู้บริหารจะสามารถทำงานได้ดีก็พร้อมสละความมุ่งหมายขององค์กรได้ยาก หากผู้บริหารนั้นไม่มีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงควรที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค และศิลป์ในการปฏิบัติงานนั้นด้วย

ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะกล่าวถึงในวิสัยนี้มี 5 ด้าน คือ

1. การบริหารงานทั่วไป
2. การบริหารงานบุคคล

3. การบริหารงานวิชาการ

4. การเป็นผู้นำ

5. การจัดองค์การ

1. ความรู้ในการบริหารงานทั่วไป

การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่ง ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการบริหารไปตามระบบ รูปแบบ และกระบวนการบริหารโรงเรียนดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยังจะต้องบริหารงานในโรงเรียนอีกด้วย

การบริหารงานในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการ การควบคุม การจัดบริการเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเกี่ยวกับการเรียน การสอนและการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน อันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตรแบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม บริการต่าง ๆ อาคารสถานที่ งานติดต่อสื่อสารและงานทางด้านการเงิน และงบประมาณต่าง ๆ

ความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ วิธีดำเนินงาน การกำหนดนโยบาย การบริหารงานธุรการและการเงิน การปกครองและวินัย การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้ปกครอง กฎหมายโรงเรียนเอกชน งานดูแลอาคารสถานที่ และการให้บริการของโรงเรียนในส่วนที่ช่วยสนับสนุน การบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานทั่วไปหรืองานธุรการในโรงเรียนนั้น เป็นงานที่จะช่วยให้งานอื่นในโรงเรียนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากงานธุรการมีความใกล้ชิดกับงานบริหารอยู่มาก จึงทำให้งานนี้มีลักษณะความสำคัญอยู่ในตัวอย่างสูง พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์ 2524 . 309 - 311) ได้แบ่งงานธุรการในโรงเรียนออกเป็น 9 ประเภท คือ

1. งานเกี่ยวกับการสารบรรณ ได้แก่ งานติดต่อกับโครงการและบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น กฎหมาย โทรเลข โทรศัพท์ เป็นต้น แต่เพื่อความเป็นหลักฐานในการเก็บ ค้นและอ้างอิง การใช้ลายลักษณ์อักษรในรูปของบันทึก และจดหมายราชการจึงใช้กันโดยทั่วไป

2. งานด้านการเงิน ได้แก่ งานควบคุมเก็บรักษา จัดทางงบประมาณ การใช้จ่าย ตัวเงินและหลักฐานการรับจ่ายเงิน หลักสำคัญในการใช้จ่ายเงินก็คือ จะต้องใช้ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงาน และประเภทของเงิน โดยมีหลักฐานการจ่ายเงินไว้อย่างแน่ชัด เนื่องจากการเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ครูใหญ่จึงต้องระมัดระวังในการใช้เงินให้ได้ประโยชน์อย่างสูงสุด หาทางป้องกันการรั่วไหล และการทุจริตให้มากที่สุด

3. งานเกี่ยวกับการจัดทางงบประมาณประจำปี งานนี้เป็นการกะล่าวล่วงหน้าว่าจะใช้จ่ายเงินอย่างไร งบประมาณจึงเป็นไปตามนโยบายการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด ในการทางานนั้นมีขั้นตอน ดังนี้คือ

3.1 ตรวจดูความต้องการที่จะใช้เงิน

3.2 ประเมินความต้องการออกเป็นตัวเลขให้ใกล้เคียงความเป็นจริง

3.3 ปรับประมาณการจ่ายเงินให้เข้ากับเงินที่มี

3.4 ขออนุมัติใช้เงินตามงบประมาณที่จัดทำไว้ก่อนผู้มีอำนาจตามลำดับ

4. งานเกี่ยวกับการควบคุมวัสดุและครุภัณฑ์ โดยทั่วไปวัสดุ หมายถึง สิ่งที่สามารถไปทันที เนื่องจากการใช้หรือสิ่งของที่มีราคาไม่สูงนัก ส่วนครุภัณฑ์นั้นหมายถึงสิ่งที่สภาพคงทน ไม่สูญสิ้นไปทันทีเพราะการใช้ ทั้งวัสดุและครุภัณฑ์จะต้องมีการควบคุมการใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด สำหรับครุภัณฑ์นั้นจะต้องมีบัญชีและทะเบียนประจำครุภัณฑ์แต่ละชิ้น เพื่อสะดวกต่อการควบคุมและการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า

5. งานเกี่ยวกับการทะเบียนและรายงานต่าง ๆ เนื่องจากการเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาและระบบการวัดผลการศึกษา นักเรียนสามารถเรียนวิชาต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น จึงต้องมีระบบการเก็บทะเบียนการเรียนของนักเรียนอย่างถี่ถ้วน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาจบการศึกษาของนักเรียน ตลอดจนการเสนอสถิติและรายงานต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และแก่ผู้ปกครองเพื่อทราบผลการศึกษาของบุตรหลานของตนเอง

6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาสถานที่ ประกอบด้วยการบำรุงรักษาเพื่อให้อาคารและสถานที่ต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้ได้ตลอดเวลา และหากว่าโรงเรียนสามารถใช้อาคารสถานที่ให้เป็นประโยชน์ได้มากที่สุดเท่าไรก็นับได้ว่าเป็นการคุ้มค่าต่อการลงทุนเท่านั้น

การจัดสำนักงานให้เหมาะสมต่อการทำงานก็เป็นสิ่งที่จะต้องเอาใจใส่ เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการใช้พื้นที่มากที่สุด และเพื่อสะดวกต่อการติดต่อภายในด้วย นอกจากงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่แล้ว ก็ยังจะต้องพยายามจัดสิ่งแวดล้อมให้ดูงามตา และสามารถจะใช้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจสำหรับนักเรียนที่ต้องคร่ำเคร่งมากับการเรียนด้วย การจัดสิ่งแวดล้อมให้ดูงามเหล่านี้นคงต้องเป็นการจินตนาการของผู้บริหาร สร้างสรรค์ให้เหมาะสมแก่สภาพภูมิประเทศด้วย

7. งานเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนหาหน้าที่อบรมสั่งสอนนักเรียนที่มาจากชุมชน ดังนั้นจึงต้องมีการติดต่ออย่างใกล้ชิดกับชุมชน เพื่อให้ชุมชนนั้นเข้าใจกับการดำเนินงานของโรงเรียน และยินดีที่จะให้ความสนับสนุนโรงเรียนด้วย โรงเรียนจึงต้องมีโครงการประชาสัมพันธ์ที่ดีหลักใหญ่ ๆ ในการประชาสัมพันธ์ก็คือ โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายอย่างไร มีอะไรที่โรงเรียนต้องการให้ชุมชนได้ทราบและมีวิธีการให้ทราบได้อย่างไร วิธีการอีกอย่างหนึ่งที่มีมักจะใช้กันก็คือ การจัดให้มีสมาคมครูกับ --- ผู้ปกครอง เพื่อเป็นแหล่งถ่ายทอดความเข้าใจ และความร่วมมือซึ่งกันและกัน สมาคมนักเรียนเก่าก็เป็นองค์การหนึ่งที่จะช่วยเหลือโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะโรงเรียนที่สร้างมานาน มีศิษย์เก่าอยู่ทั่วไปในท้องถิ่นนั้น

8. งานด้านการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน งานด้านนี้เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัยในแก่ตัวบุคคล ทั้งครู นักเรียน และบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น ความปลอดภัยในด้านสุขภาพหรืออุบัติเหตุ เป็นต้น นอกจากนั้นยังจะต้องจัดหามาตรการการรักษาความปลอดภัย ให้แก่เอกสารที่สำคัญ เช่น เอกสารเกี่ยวกับการเงิน การทะเบียนของนักเรียน เป็นต้น การรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่ให้รอดพ้นจากการถูกทำลาย ไม่ว่าจะเป็นด้วยจากคนหรือสัตว์ เช่น ปลวกก็ตาม เป็นสิ่งที่จะต้องดูแลเอาใจใส่อยู่เสมอ

9. การบริหารงานบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่เหล่านี้ช่วยงานทางด้านการธุรการ จึงควรจะต้องจัดให้อยู่ในการควบคุมดูแลของฝ่ายธุรการ นอกจากจะมีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือด้านการสอนโดยตรง เช่น พนักงานด้านโสตทัศนศึกษา จึงควรจะต้องให้อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของฝ่ายการสอน บุคคลชั้นผู้น้อย เช่น ภารโรง ควรจะกำหนดหน้าที่ให้ตายตัวลงไป และควรจะมีระบุให้แน่ชัดด้วยว่าจะให้ใครมีอำนาจสั่งการ มิฉะนั้นแล้ว

อาจจะเกิดการเลี้ยงงานขึ้น หรือในทางตรงกันข้ามก็อาจจะต้องทำงานหนักจนเกินกำลังไปก็ได้ สภาพการณ์ทั้งสองนี้ย่อมไม่เป็นสิ่งพึงปรารถนาทั้งคู่

2. ความรู้ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานโดยทั่วไป มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอยู่ที่ความต้องการให้งานของหน่วยงานบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยพื้นฐานในการบริหารอยู่ 4 อย่าง คือ บุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการจัดการ (Method of Management) ปัจจัยที่สำคัญที่สุดน่าจะให้แก่ บุคคล เพราะเป็นผู้ลงมือดำเนินการโดยใช้ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอยู่ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถยังอาจช่วยสร้างปัจจัยอื่น ๆ ที่ยังขาดให้เพียงพอขึ้นมาได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาให้เขาเจริญก้าวหน้า และรับใช้หน่วยงานของเราตลอดไป ผู้บริหารต้องอาศัยการบริหารงานบุคคลนี้เป็นหัวใจของการบริหารงานทั่วไปทีเดียว

บุคคลในโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหาร ก็คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานประจำในโรงเรียนทั้งหมด ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่ธุรการและคณงานภารโรง นักเรียน ไม่นับว่าเป็นบุคคลในขอบข่ายนี้ เพราะนักเรียนเป็นแค่เพียงงาน หรือกิจการที่บุคคลดังกล่าวต้องดำเนินการในลักษณะต่าง ๆ กันเท่านั้น

ปิญโญ สาร (ปิญโญ สาร 2516 : 87) ให้คำจำกัดความไว้ว่าการบริหารงานบุคคล คือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลที่สุด ภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เกี่ยวข้องกันเขายังต้องมีความสุขและความพอใจที่ได้ทำตามที่ผู้บริหารต้องการ

คิงสเบอรี (Kingsbury. 1957 : 7) เน้นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติในองค์การ โดยให้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากร

ค่านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2516 : 5) เห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นศิลป์ในการเลือกคนใหม่ และให้คนเก่าในลักษณะที่ให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งทางปริมาณและคุณภาพ

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชชา ชีระกุล 2523 . 45 - 46) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารบุคคลในโรงเรียนมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. การจัดหาบุคลากร (Hiring process) เป็นกระบวนการตั้งแต่การแสวงหาการคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงาน
2. การจัดการบุคลากร (Personnel management) เป็นการจัดการเพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความพอใจ ได้แก่การจัดวางตัวบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ การจัดสวัสดิการและความมั่นคง การจัดบริการ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลงานด้วย
3. การพัฒนาบุคลากร (Personnel development) ได้แก่การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ การงาน ความรู้และทักษะในการทำงาน
4. การให้พ้นจากงาน (Withdrawal) ได้แก่การจัดสวัสดิการและรักษาสุขภาพจิตของบุคลากรที่พ้นจากหน้าที่ด้วยเหตุต่าง ๆ

การจัดหาบุคลากร (Hiring process)

ได้กล่าวแล้วว่าการจัดหาบุคลากร ประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 กระบวนการคือการสืบหา การเลือกสรร และการบรรจุแต่งตั้ง แต่ละกระบวนการมีวิธีการดังต่อไปนี้คือ

1. การสืบหา (Personnel recruitment) เป็นกระบวนการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานในหน่วยงาน การสืบหาจะต้องเตรียมการและกระทำการอย่างกว้างขวางเพื่อให้ผู้ประสงค์จะสมัครงานได้ทราบโดยทั่วกัน และได้ข้อมูลโดยละเอียดเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ

2. การเลือกสรร (Personnel selection) เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการจัดหาบุคลากร เพราะการได้คนดีไปร่วมงาน งานก็จะบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์ ระบบการเลือกสรรโดยทั่วไปใช้อยู่ 2 ระบบคือ

2.1 ระบบคุณธรรม (Merit system) การเลือกบุคคลตามระบบนี้ ผู้บริหารจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลให้โอกาสแก่บุคคลเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญคุณธรรมและวางตนเป็นกลางในการคัดเลือก

2.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ระบบเครือญาติและเล่นพรรคเล่นพวกด้วย การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามระบบนี้จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและการบริหารงานเลย ในทางตรงกันข้ามยังสร้างความลำบากให้แก่ผู้บริหาร และผู้ร่วมงานด้วย ทำให้ขาดความสามัคคีในหมู่คณะและอาจทำให้เกิดผลเสียแก่ทางราชการอีกด้วย

3. การบรรจุแต่งตั้ง (Personnel appointed) การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน จะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติราชการเสียก่อนในระยะ 6 เดือน ถึง 1 ปีแรก หากผู้บริหารมีความพอใจในความสามารถและผลงานของผู้นั้น ก็จะเสนอบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานประจำ หากผลงานไม่เป็นที่พอใจอาจปฏิเสธไม่ขอบรรจุให้ก็ย่อมทำได้

การจัดบุคลากร (Personnel management)

เมื่อได้บุคคลที่ได้รับคัดเลือกมารายงานตัวแล้ว ผู้บริหารควรจัดการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อเป็นการแนะนำให้ครูใหม่ได้รู้จักและคุ้นเคยกับนโยบาย หรืออุดมการณ์ของโรงเรียน ธรรมชาติของงาน สถานที่ สิ่งแวดล้อม บุคคลระเบียบปฏิบัติงาน และอื่น ๆ หลังจากนั้น ก็จัดคนให้เหมาะสมกับงาน ในกรณีที่ครูใหม่ยังไม่มีประสบการณ์ในการสอน ควรให้มีโอกาสได้ดูการสอนของครูคนอื่น ๆ เพื่อได้เข้าใจสภาพห้องเรียนที่แท้จริง จัดครูพี่เลี้ยงไว้คอยแนะนำ และช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและเปิดโอกาสให้เข้ามาปรึกษาหารือกับผู้บริหารอย่างสรวกใจการให้ งานบุคคลต้องคำนึงถึงความสามารถและความสนใจของเขาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และต้อง

คำนึงถึงความรับผิดชอบ ตลอดจนพลังงานของแต่ละคนด้วย ในระยะแรก ๆ ควรให้ทำงาน เป็นทีมหรือเป็นคณะก่อน การทำงานเป็นหมู่คณะจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยทั่วไป เพราะจะช่วยฝึกให้เกิดทักษะในการเป็นผู้นำและผู้ตาม ฝึกให้เกิดความกระตือรือร้น ไม่เครียดจนเกินไป และไม่เบื่อหน่ายเมื่องานประสบผลดี ก็จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ กำลังใจ และท้าทายให้เกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ตลอดจนความรู้สึกลึกซึ้งที่ทำงาน อย่างสนุกสนานเพลิดเพลิน และด้วยความเต็มใจ

คิมบอล ไวลด์ (Kimball wiles) หากการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่หาให้ครู รักงาน รักโรงเรียน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. สถานที่ที่มีชีวิตชีวา สวยงาม สะดวกสบาย
2. มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอแก่ความต้องการ
3. มีส่วนเป็นเจ้าของโรงเรียน และมีความหมายต่อหมู่คณะ
4. ได้รับความเสมอภาคและยุติธรรม
5. มีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้แก่หมู่คณะ
6. มีอิสระในการเลือกวิธีการดำเนินงาน (อ้างอิงจาก วิจิตร วรุตบางกูร 2523:47)

นอกเหนือไปจากการจัดวางกฎเข้าประจำในหน้าที่ต่าง ๆ แล้ว การจัดบุคลากร ยังรวมถึงการจัดสวัสดิการและความมั่นคง การจัดบริการต่าง ๆ ตลอดจนการอำนวยความสะดวก และการคล่องตัวในการทำงาน ผู้บริหารควรจะได้จัดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้แก่ครู เป็นอันดับให้ที่อยู่อาศัยในกรณีที่ไม่มียานพาหนะ ผู้บริหารควรหาทางช่วยเหลือให้ครูมีที่พักสะดวก และปลอดภัย สำหรับสวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น เงินผลประโยชน์อื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน (Fringe benefit) ซึ่งได้แก่ เงินค่าเช่าบ้าน ค่าอุปการะบุตร ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ ผู้บริหารควรช่วยเหลือแนะนำและจัดการดำเนินการให้แก่ครูโดยเร็ว ในกรณีที่ครู เหล่านี้มีสิทธิที่จะเบิกได้ การให้รางวัลทางน้ำใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เมื่อครูมีผลงานที่น่าพอใจผู้บริหารควรให้คำยกย่องชมเชย สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างขวัญ หรือ กำลังใจในการทำงานให้แก่ครูอย่างดียิ่ง

การพัฒนาบุคลากร (Personnel development)

การบำรุงรักษาบุคลากร วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2523 : 50) กล่าวว่า การให้ทำงานในหน่วยงานของเราให้นาน และมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น กองอาศัยการพัฒนา และการจูงใจหลายอย่างประกอบกัน สิ่งจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มีดังนี้ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน รายได้พิเศษ ของขวัญ ประกาศนียบัตร เหรียญตรา ฯลฯ ถ้าครูคนใดคนหนึ่งมีสิทธิจะได้ ผู้บริหารควรพิจารณาทำให้โดยเที่ยงธรรมที่สุด โดยเฉพาะ การพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งจะเพิ่มขวัญให้ต่อไป
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ที่จะได้รับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ชื่อเสียง เกียรติยศ อานาจหน้าที่ ฐานะหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้มีประโยชน์ในการจูงใจให้คนทำงานดีขึ้น ผู้บริหารควรหาโอกาสสนับสนุนอย่างเต็มที่
3. สิ่งจูงใจที่เป็นความเจริญงอกงามในวิชาชีพ เช่น การอบรม ทุนงาน สัมมนา เข้าร่วมประชุม ทัศนศึกษา รวมทั้งโอกาสที่จะได้ศึกษาต่อ และหนทางที่จะเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ ครูจะพอใจถ้ามีโอกาสเหล่านี้
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ทั้งที่เป็นวัตถุและไม่เป็นวัตถุ เช่น อาคารสถานที่ ห้องพัก เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ สวัสดิการและบริการที่จัดให้ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน และความสามัคคีในหมู่คณะ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถ้าผู้บริหารจัดได้ดีและเหมาะสม จะจูงใจผู้ร่วมงานได้อย่างดียิ่ง
5. สิ่งจูงใจที่เป็นชื่อเสียงของโรงเรียน โรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและประสบความสำเร็จในกิจการงานต่าง ๆ ย่อมเป็นสิ่งประกันความมั่นคงในการหางานของครู ครูจะเกิดกำลังใจและเพลิดเพลินไปกับงานมากขึ้น ถ้าได้มีโอกาสได้ร่วมสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของโรงเรียนด้วย

บุคคลทุกระดับทุกประเภทไม่ว่าจะมีความสามารถแค่ไหนเพียงใด ถ้าให้ทำงานจำเจ อยู่เสมอ ๆ ย่อมเกิดความเบื่อหน่ายและเฉื่อยชาในการที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ยิ่งวิชาการ

ต่าง ๆ เจริญและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วด้วยแล้ว ยิ่งกลายเป็นคนล้าสมัยไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นการให้ครูหรือบุคคลได้เปลี่ยนบรรยากาศเปลี่ยนงาน หรือศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ จะช่วยสร้างความกระตือรือร้น ความเข้มแข็ง ความสนใจ และมีพลังที่จะทำงานได้ดีขึ้น การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารน่าจะสนับสนุนให้มากขึ้น อาจจะหาโดยการเชิญวิทยากรมาบรรยายการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างโรงเรียน การทัศนจร การชมการสาธิตการสอน หรือการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ วิธีเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญของบุคลากร อาจหาได้โดยใช้วิธีการดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ (Pre - service training) คือการปูพื้นฐานของงานให้แก่บุคคลก่อนที่จะออกไปปฏิบัติงานเป็นอย่าง ๆ ไป

2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In - service training) หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งอยู่ในหน่วยงาน โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานนั้น ในขณะที่บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรม

3. การฝึกฝนตนเองในระหว่างปฏิบัติงาน (On - the - job - training) ได้แก่การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน โดยการสังเกต ศึกษาค้นคว้า หรือได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิอยู่เสมอ

สรุปแล้ว การพัฒนาบุคคล คือ การเพิ่มพูนทัศนคติ ความชำนาญ ความรู้ และความสามารถในการทำงาน ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน

การพ้นจากงาน (Withdrawal)

การที่บุคลากรจะพ้นออกจากงานนั้น อาจเกิดขึ้นได้จากเหตุหลายประการ เช่น การลาออก ขอลोन ลดจำนวนบุคคลในหน่วยงาน หากดิฉันยี้ให้ออก เกษียณอายุ ทุพพลภาพ หรือตาย เป็นต้น

ในการขอย้าย ขอลोन หรือลาออก ผู้บริหารควรพิจารณาให้รอบคอบ สอบถามสาเหตุอย่างตรงไปตรงมา หากพิจารณาแล้วมีความจำเป็นตามนั้น ก็ไม่ควรยับยั้งให้เกิด

ความลำบากแก่บุคคล และความยุ่งยากในการบริหาร การขอย้าย ขอลาออกในบางครั้ง มีผลเนื่องมาจากความไม่พอใจในการบริหาร หรือมีความเข้าใจว่าที่อื่นน่าจะดีกว่า ผู้บริหาร น่าจะหาความเข้าใจกันเสียก่อน และน่าจะเป็นคนช่างสังเกตพอที่จะแก้ไขความรู้สึกไม่พอใจนี้ เสียตั้งแต่ต้นมือ และหากผู้ขอย้ายแสดงความอึดอัด และยืนยันที่จะย้ายไปให้ได้ก็ไม่ควรจะ เหนียวรั้ง หรือวิครอนสิทธิอันชอบธรรมของเขา ผู้บริหารที่ฉลาดจะใช้วิธีพบปะและซักถาม ถึงความรู้สึกของเขาที่มีต่อหน่วยงาน และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงหน่วยงานให้ดีขึ้น ผู้บริหาร ไม่ควรเฉยเมยต่อคำบอกเล่าและข้อเสนอแนะ ควรจะรับฟังความความยินดีและนามา พิจารณาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อคนหมู่มาก และแก่ทางราชการ สำหรับผู้ที่ เกษียณอายุควรจะสละสิทธิ์และให้เกียรติที่เขาได้รับใช้ด้วยความวิริยะอุตสาหะตลอดมา ควรจะ แสดงความขอบคุณและยกย่องให้เป็นกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียน กรรมการสมาคมผู้ปกครอง เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ยังมีประโยชน์ต่อหน่วยงานของเรา นอกจากนั้นหน่วยงานควรจะได้ เอาใจใส่ช่วยเหลือเกื้อกูลตามสมควรแก่ผู้ที่ลาออก เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ เพราะ นอกจากจะมีการช่วยเหลือแล้วรักษาพยาบาล ผู้ที่ทุพพลภาพจากการปฏิบัติราชการแล้วยังมีบำเหน็จ บานาญแก่บุคคลเหล่านี้ด้วย ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่ตัวบุคคล และหน่วยงานของเราด้วย บุคคลที่ต้องออกจากงานเพราะขาดความสนใจ ขาดความสามารถ และขาดประสิทธิภาพในการทำงานหรือประพฤติดิฉินัยนั้น เป็นความ ยุ่งยากในการบริหารบุคคลอยู่ไม่น้อย ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาระเบียบข้อบังคับบัญชาอย่าง รอบคอบก่อนที่จะดำเนินการอย่างยุติธรรมที่สุด

สรุป การบริหารงานบุคคลก็คือ การเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการหาทุนบำรุงและดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ให้ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ ปูบบำเหน็จรางวัลให้ด้วยความเป็นธรรม ให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และการงาน มีการบำรุงรักษา และให้ความปลอดภัย เมื่อจะออกจากงานก็อำนวยความสะดวก และให้มีบำเหน็จบานาญตามควรแก่โอกาส

3. ความรู้ในการบริหารงานวิชาการ

มีคำกล่าวว่า "งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา" ซึ่งเป็นคำกล่าวที่ให้ความสำคัญต่องานวิชาการมาก หน้าที่ของโรงเรียน ก็คือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียนเป็นสำคัญ แต่การที่โรงเรียนจะสามารถหาหน้าที่ค้ำน้ได้อย่างสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญแก่งานวิชาการและเข้าใจขอบเขตของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเป็นอย่างดี งานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการที่สำคัญยิ่งมีดังนี้ คือ

1. งานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน
2. งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน หรือการนิเทศการเรียนการสอน
3. งานด้านการวัดผลและประเมินผล

1. งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

หลักสูตรระดับโรงเรียนในความหมายกว้างคือ โครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนวัดให้แก่นักเรียน ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกโรงเรียนก็ตาม เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สุมิตร คุณานุกร (สุมิตร คุณานุกร 2520 : 2) แต่ในความหมายทั่วไป หลักสูตรมักจะหมายถึงเอกสารที่กำหนดโครงการศึกษาของผู้เรียน โดยมีความมุ่งหมาย เนื้อหารายวิชา และกระบวนการเรียนการสอน เช่น หลักสูตรระดับประถมศึกษา หลักสูตรระดับมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

ในแง่ทฤษฎีผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องของหลักสูตร ซึ่งได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตร ประเภทของหลักสูตร หลักการพัฒนาหลักสูตร ทฤษฎีหลักสูตร เป็นต้น แต่ในแง่ปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจหลักสูตรในระบบการศึกษาของไทย ซึ่งหมายถึง โครงการที่กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้กำหนดและจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในโรงเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องศึกษาหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ อย่างละเอียดถี่ถ้วน ทั้งในแง่เนื้อหาสาระและวิธีการนำมาใช้เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาคู่มือการสอน รายวิชาต่าง ๆ แผนการสอน และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งจัดทำ โดยกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยและเหมาะสมกับ สภาพของสังคม โดยการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการสอนหรือประมวลการสอนในรายวิชา ต่าง ๆ ขึ้นใช้เอง อย่างไรก็ตามการจัดทำแผนการสอนหรือประมวลการสอนนั้น จะต้อง สอดคล้องกับความมุ่งหมายในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการด้วย

งานในด้านการจัดการเรียนการสอนอาจจะแยกได้เป็น 4 ประการ คือ

1.1 การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน หมายถึง การแบ่งนักเรียนแต่ละระดับชั้น เป็นห้อง ๆ ในกรณีที่นักเรียนในระดับชั้นใดมีมากกว่า 1 ห้องเรียน งานในด้านการแบ่งกลุ่ม นักเรียนนั้นอาศัยแนวคิดทางจิตวิทยาและความรู้ทางนวัตกรรมการศึกษาเข้าช่วย กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าใจในเรื่องความมุ่งหมายของการแบ่งกลุ่มนักเรียนแบบคณะ (Heterogeneous grouping) การแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ (Ability) และเข้าใจแนวการแบ่งกลุ่มไม่มีระดับชั้น (Non - graded class) หรือการเรียนแบบรายบุคคล (Individualized instruction) เป็นต้น ความรู้ เหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนอาจศึกษาค้นคว้าจากตำราทางการศึกษาโดยทั่วไป

1.2 การจัดตารางสอน หมายถึง การกำหนดเวลาสำหรับการเรียนการสอน ในรอบสัปดาห์ในโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดตารางสอนไม่มีปัญหามากนัก แต่ในโรงเรียน ขนาดใหญ่การจัดตารางสอนเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะเป็นผู้กำหนดตารางสอนเองหรือแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกันกำหนด ก็ได้ ตารางสอนของโรงเรียนต้องกำหนดรายวิชาและเวลาเรียนให้ครบตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ และคำนึงถึงธรรมชาติของรายวิชาต่าง ๆ ว่าควรกำหนดในช่วงเช้าหรือบ่าย และประการสำคัญ จะต้องคำนึงถึงปริมาณการสอนของครู (Teaching loads) ไม่ให้ได้เปรียบเสียเปรียบ กันมากนัก

หลักสูตรปัจจุบันของไทยที่ประกาศใช้ตั้งแต่ พ.ศ. 2521 ทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา กำหนดรายวิชาและคาบเวลาเรียนที่อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการจัดการการสอนในกรณีที่ผู้บริหารไม่เข้าใจโครงสร้างของหลักสูตร วิธีการจัดการสอนไม่ว่าจะเป็นวิธีการแบบคัตปะ (Mosaic schedule) หรือแบบแท่ง (Block schedule) ก็ตาม จะต้องให้ครบตามที่หลักสูตรกำหนดไว้

1.3 การกำหนดแบบเรียน แบบเรียนแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่แบบเรียนบังคับใช้และแบบเรียนอ่านประกอบ กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้กำหนดแบบเรียนบังคับใช้ในโรงเรียนต่าง ๆ จึงไม่มีปัญหาในการใช้แบบเรียนบังคับ สำหรับแบบเรียนอ่านประกอบนั้นเป็นแบบเรียนของสำนักพิมพ์เอกชนที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการให้ใช้ในการเรียนได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้จักเลือกแบบเรียนอ่านประกอบที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน โดยปกติผู้บริหารโรงเรียนควรพยายามจัดหาแบบเรียนเหล่านั้นมาไว้ในห้องสมุดของโรงเรียน และส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ใช้แบบเรียนเหล่านั้นอย่างกว้างขวาง และช่วยกันวิจักษ์-วิจารณ์หนังสืออ่านประกอบเหล่านั้นว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่หรือไม่

ในด้านการพัฒนาแบบเรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนช่วยกันจัดหาเอกสารประกอบการสอนในรูปแบบของแผนการสอนหรือประมวลการสอนและทดลองใช้ในโรงเรียน

1.4 การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การใช้อุปกรณ์การศึกษาและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนสนใจในบทเรียนมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูใช้อุปกรณ์การสอน เช่น แผนภูมิ ป้ายสาธิต หุ่นจำลอง เครื่องบันทึกเสียง ภาพยนตร์ ฯลฯ ส่งเสริมให้ครูรู้จักหาอุปกรณ์การสอน การใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี การเลือกอุปกรณ์การสอนให้ตรงกับจุดมุ่งหมายของบทเรียน

2. การนิเทศการสอน หมายถึง การช่วยเหลือปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น โดยปกติการนิเทศการสอนเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ แต่ผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยเหลือนักครูและช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนของครูด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์ 2513 : 148 - 149) อธิบายหน้าที่ของครูใหญ่ในฐานะผู้นำใน 3 ประการ

1. การตรวจสอบความเป็นไปเกี่ยวกับการเรียนการสอนข้อเท็จจริงที่ครูใหญ่จะต้องตรวจสอบคือ การตั้งจุดประสงค์ของการสอน วิธีสอนและเครื่องมือประกอบการสอน การจัดหน่วยการสอน ลักษณะของนักเรียนในห้องเรียนนั้น ๆ ผลที่ได้จากการสอนเท่าที่เป็นอยู่

2. การประเมินผล ครูใหญ่หรือผู้บริหารควรหาทางช่วยครูในการประเมินผลนักเรียน และควรหาทางให้ครูรู้จักประเมินผลงานของตนเองเพื่อเป็นรากฐานในการปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป

3. การช่วยส่งเสริมและปรับปรุง หมายถึง การช่วยปรับปรุงบรรยากาศที่ช่วยในการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงห้องเรียน การช่วยให้ครูเกิดความเข้าใจจุดประสงค์ของการสอนวิชาต่าง ๆ การช่วยปรับปรุงอุปกรณ์การสอน ฯลฯ

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ประการสำคัญในการส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจะต้องหาตัวเป็นตัวอย่างที่ดีคือ พยายามปรับปรุงตัวเองในด้านวิชาการอยู่เสมอ กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาครูประจำการ ซึ่ง พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์ 2513 : 72 - 79) ได้แบ่งออกได้อย่างกว้าง ๆ 2 ประเภท

1. กิจกรรมที่ครูทำตามลาพัง เป็นกิจกรรมที่ครูอาจหาเองตามความสมัครใจหรือกิจกรรมที่โรงเรียนส่งเสริม กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่ การอ่านหรือการแสวงหาความรู้วิธีอื่น เช่น การฟังปาฐกถา การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพซึ่งหาให้ได้ฝึกฝนการเขียนบทความทางวิชาการ การทดลองและการทาวิจัย การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประเมินความเจริญของตนเอง

2. กิจกรรมพัฒนาครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ กิจกรรมประเภทนี้โรงเรียนจะเป็นผู้จัดซึ่งหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ การประชุมคณะครูในโรงเรียน (Faculty meeting) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การปฏิบัติงาน

ก่อนเปิดภาคเรียน (Preschool conference) การแต่งตั้งกรรมการ (Faculty committee) การแจกข่าวสารของโรงเรียน (School bulletin)

3. งานด้านการวัดผล และประเมินผล

การวัดผลและประเมินผลเป็นกิจกรรม ทางวิชาการที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง การเรียนการสอนจะได้ผลเพียงไรหรือบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ย่อมทราบได้จากการวัดผล หรือประเมินผล การวัดผลและการประเมินผลเป็นกิจกรรมที่หาความคู่กันไป โดยปกติการ ประเมินผลในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียน การสอนและการประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน หน้าที่ของผู้บริหารในด้านการวัดผล ประเมินผล คือ การส่งเสริมให้ครูรู้จักหลักการและวิธีการวัดผลและประเมินผล ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องศึกษาระเบียบการต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน โดยเฉพาะ ระเบียบการประเมินผลตามหลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2521 ซึ่งประกาศโดยกระทรวงศึกษาธิการ

งานในด้านการบริหารวิชาการดังกล่าวมาแล้วนั้น เป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียน ต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การปรับปรุงงานวิชาการในสถานศึกษานั้น ภิญโญ สาทร (ภิญโญ สาทร 2516 : 253 - 255) ได้ให้ข้อควรคำนึงถึงหลักสำคัญ 15 ข้อ ซึ่งเป็นการสรุปงาน วิชาการของโรงเรียน

1. พิจารณาหลักสูตรใหญ่ที่ใช้อยู่โดยรอบคอบ ให้รู้วัตถุประสงค์ของการสอน รายวิชา รู้เนื้อหาของวิชาที่จะต้องสอนตามหลักสูตรว่ามีอะไรบ้าง มีกิจกรรมอะไรบ้าง ที่ควรจะนำมาปฏิบัติในการสอนเพื่อเสริมหลักสูตร

2. พิจารณาแบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบโดยสอบถามว่าเนื้อหาของแบบเรียน หรือหนังสืออ่านประกอบตรงกับหลักสูตรเพียงใด ตอนใดขาดตกบกพร่องก็จะได้หาทางเพิ่มเติม

3. ในกรณีที่มีประมวลการสอนอยู่แล้ว ครูจะต้องร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม และความสมบูรณ์ของประมวลการสอนด้วย ถ้ายังไม่มีประมวลการสอนครูใหญ่ต้องเป็นผู้นำให้ ครูร่วมกันจัดทำขึ้นในโรงเรียนด้วยตนเอง เพื่อเป็นแนวทางควบคุมการสอนให้อยู่ในระเบียบ แบบแผน และตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร

4. พิจารณาข้อสอบวิชาต่าง ๆ ที่เคยจัดสอบมาแล้ว เพื่อทราบแนวทางของข้อสอบเพราะโดยปกติข้อสอบแสดงวัตถุประสงค์ของการสอนวิชานั้น ๆ ออกมาชัดเจนดีกว่าหลักสูตรเสียอีก แนวของข้อสอบจะช่วยครูได้มากในการสอนให้ถูกทิศทาง

5. การปรับปรุงการสอนของครู มีความสำคัญเหนือกว่าการปรับปรุงสิ่งอื่นใด ดังนั้นการอบรมครูให้รู้วิธีการใหม่ ๆ ในการสอนโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีส่วนช่วยปรับปรุงงานวิชาการได้มาก

6. ในค่านักเรียน ครูใหญ่ควรจัดให้ผู้ทรงคุณวุฒิบรรยายวิธีเรียนที่จะให้ประสบผลสำเร็จในชีวิต และควรให้ศิษย์เก่าของโรงเรียนที่ได้รับความสำเร็จจากการเรียนและการทำงานมาแล้วเป็นผู้บรรยายบ้าง จะได้เป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนขยันขันแข็งขึ้น เป็นการส่งเสริมวิชาการอีกแขนงหนึ่ง

7. การให้ครูในโรงเรียนดัดเปลี่ยนเป็นผู้บรรยายพิเศษในการประชุมนักเรียนบางชั้น หรือทั้งโรงเรียน ซึ่งจัดให้มีขึ้นเป็นครั้งคราวจะช่วยให้นักเรียนได้รับความรู้พิเศษเพิ่มเติมได้มาก ครูใหญ่จึงควรจัดให้มีเป็นประจำอย่างน้อย 2 ครั้งใน 1 ภาคเรียน

8. ควรนำผลการสอนของแต่ละวิชาแต่ละชั้นมาวิเคราะห์ทุกสิ้นปีการศึกษา อาจนำคะแนนที่นักเรียนสอบได้มาวิเคราะห์ให้รู้ว่า คะแนนสูงสุดต่ำสุดเท่าใด คะแนนมัธยฐานเท่าใด ครูจะรู้ว่าการสอนวิชานั้น ๆ ได้ผลเพียงใด ถ้าคะแนนที่นักเรียนสอบได้กระจายมากแสดงว่ายังไม่มีประสิทธิภาพถ้าคะแนนเกาะกลุ่มไปในทางต่ำอาจเป็นเพราะสอนไม่ดี นักเรียนไม่เข้าใจ เจยพากันสอบตกก็เป็นได้ ในปีต่อไปจะได้ปรับปรุงคุณภาพและวิธีการสอนของครูเสียใหม่

9. ครูใหญ่ควรชักจูงให้ครูทุกคนอ่านหนังสือหรือตำราที่เป็นประโยชน์ต่ออาชีพครูบ้าง เพราะระยะเวลาผ่านไปวิธีการต่าง ๆ ความรู้ใหม่ ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปมาก ครูควรจะได้ติดตามรับทราบ ดังนั้นตำราวิชาครูของผู้ทรงคุณวุฒิจึงควรมีประจำตู้หนังสือสำหรับครู เพื่อหยิบอ่านได้ตลอดเวลา

10. ควรมีการประชุมครูเพื่ออภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับการสอนและการเรียนของนักเรียนบ้าง อย่างน้อยภาคเรียนหนึ่งควรทำสักครั้งสองครั้ง

11. ครูใหญ่ควรไปเยี่ยมห้องเรียนบ้าง เพื่อจะได้ทราบว่าครูเขาสอนกันอย่างไร นักเรียนเรียนกันอย่างไรควรหาสมาธิเพื่อครูจะได้เห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา

12. ครูใหญ่ควรชักจูงให้ครูน้อยช่วยกันปรับปรุงและเผยแพร่วิธีสอนของกันและกันให้ดีขึ้น ด้วยการเล่าสู่การฟังบ้าง นั่งดูเพื่อนสอนหรือตรวจงานบ้าง จะทำให้เกิดความคิดที่ดี ๆ และนำมาปรับปรุงวิธีสอนของตนเองได้

13. ครูใหญ่ไม่ควรแสดงการสอนให้ครูน้อยดูด้วยตนเอง เพราะอาจผิดพลาดได้ ต่ออาจจะเชิญคนที่มีความสามารถหรือมีพรสวรรค์ในการสอนมาแสดงให้ดู เพื่อครูจะได้เห็นแนวทางที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงการสอนของตน

14. ในระหว่างหยุดภาคเรียนปลายปี โรงเรียนควรจัดให้มีการสัมมนาของคณะครูทั้งโรงเรียนบ้าง เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสอนในบรรยากาศทางวิชาการในการนี้ โรงเรียนอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาสมทบด้วยก็ได้

15. ส่งครูไปร่วมอบรมที่คุรุสภา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานอื่นที่จัดให้มีขึ้นเป็นครั้งคราวเสียบ้าง เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้เห็นโลกกว้างขึ้นแทนที่จะเห็นแต่โรงเรียนของตนเองเพียงอย่างเดียว

4. ความรู้ในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีอำนาจตามกฎหมาย ให้เป็นผู้นำ ในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำในการบริหารงาน ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะการเป็นผู้นำที่ดี การรู้หลักของการบริหารแบบต่าง ๆ และการมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำส่วนตัวและเป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นต้น

ความหมายของการเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ในกลุ่มผู้สร้างสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในธรรมชาติขององค์การ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเป็นผู้นำ

ครูใหญ่เป็นผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน หมายความว่า ครูใหญ่เป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุมดูแล บังคับบัญชากิจการต่าง ๆ ในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดหมาย

ของการศึกษาอย่างไรก็ตาม ผลสำเร็จในการบริหารงานนั้นย่อมขึ้นอยู่กับภาวะของความ เป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ถ้าผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีก็สามารถจะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้งานร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอันสูง ดังนั้น จึงน่าจะพิจารณาเรื่องภาวะความ เป็นผู้นำตามสมควร

ภาวะผู้นำ หมายถึง ขบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อำนาจหรืออิทธิพลทางสังคม เหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามที่ต้องการ ดังนั้น ผู้ที่ เป็นผู้นำในโรงเรียนก็คือบุคคลที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลทางสังคมเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้งานของโรงเรียนดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ทักษะในการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำในการทำงานต่าง ๆ นั้น เสริม.เกิ้ล วิภาคารักษ์ (เสริม.เกิ้ล วิภาคารักษ์ 2525 . 90-91) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีทักษะในการทำงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) ได้แก่การวางแผนงานเป็นขั้นตอนเพื่อให้ บรรลุจุดหมายที่วางไว้ การวางแผนงานจะช่วยแยกแยะ และมอบหมายความรับผิดชอบ ให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะช่วยไม่ให้เสียเวลา กำลังงาน และเงินมาก เกินความจำเป็น ช่วยในการคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้มองเห็นภาพคร่าว ๆ ของงาน และ ช่วยให้เห็นวิธีการวัดผลงานได้ชัดเจน

2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือการจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่าง ๆ และการลงมือทำงาน เพื่อให้ งานดำเนินไปอย่างเป็นระเบียบไม่สับสน งานขั้นนี้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัด และมอบหมาย หน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป การจัดมอบหมายงานนี้ ผู้จัดจะต้องคำนึงถึงตัวประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ตัวบุคคล (Personnel) วัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ (Materials) และเวลาสำหรับที่มอบหมายนั้น (Time)

3. การประสานงาน (Coordinating) งานในโรงเรียนแบ่งออกเป็น หลายฝ่ายหลายแผนก ผู้นำที่แท้จริงจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้นการนิเทศ

ก็จะสำเร็จไปได้ยาก หน่วยงานที่มีส่วนช่วยให้การนิเทศดำเนินไปได้ราบรื่นได้แก่ หน่วย วัสดุอุปกรณ์การสอน ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายงานธุรการ เป็นต้น

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การใช้ภาษาติดต่อกันเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานหลายอย่าง การติดต่อสื่อสารย่อมนำไปสู่การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของครู เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดหมาย และขณะเดียวกันก็บรรลุถึงความต้องการร่วมกันของคณะครู

การติดต่อสื่อสารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็ว นั้น จะต้องเป็นแบบง่าย ๆ ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไร ติดต่อกันได้ตลอดเวลาและเปิดเผย (free, easy and open) ข่าวสารจะต้องทราบถึงกันอย่างตรงไปตรงมา ทั้งในระหว่างตัวบุคคล ระหว่างตัวบุคคลกับโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ต้องไม่เป็นการซุบซิบนินทา อันจะเป็นทางทำให้งานนิเทศเป็นไปได้โดยยาก

5. การกระจายงาน (Delegating) ซึ่งหมายรวมถึงการกระจายความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจ และการกระจายแรงงาน ให้แก่หัวหน้าหน่วยงานในแต่ละโครงการ บนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

การกระจายงานนิเทศนั้น มีต้นเหตุสืบเนื่องมาจากการที่ผู้นิเทศตระหนักดีว่างานนิเทศมีใช้งานที่จะหาคนเดียวได้ แต่เป็นงานที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากครูผู้ร่วมงานเป็นอย่างยิ่ง ในการกระจายงานนั้นผู้นิเทศจะต้องทำการวิเคราะห์สายงาน และต้องเตรียมการรายละเอียดค่าจ้างงานที่มอบหมายให้แก่ฝ่ายทราบ ซึ่งจะช่วยให้ครูมองเห็นลำดับการทำงานแต่ละขั้นตอนได้ชัดเจน อันจะมีผลทำให้ครูสามารถรับผิดชอบและดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ตามที่ตกลงรับงานนั้นไว้

6. การประเมินผลงาน (Job evaluation) นับเป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐาน การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทราบว่า

- เราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน
- คุณภาพของงานที่ทําไปนั้นเป็นอย่างไร
- การทำงานมีผลลัพท์นำไปเพียงใด

ความเป็นผู้นำนั้นเป็นงานที่ขึ้นอยู่กับการประเมินผลอย่างถูกต้อง และการติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด

ลักษณะในการเป็นผู้นำ ลักษณะของผู้นำทางการศึกษา คอล (Doll. 1968 : 153 - 155) ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาคควรจะมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็น "คน" ที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
2. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระตือรือร้น สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีคามกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสร่าเริง
3. ผู้นำทางการศึกษา คควรจะได้รับคำยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม
5. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจากต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิถีทางวุ่นวาย ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่
6. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้น ผู้นำของผู้มีปัญญาจากต้องมีปัญหาคด้วย ผู้นำทางการศึกษาคควรมีความรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี
7. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจากเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสมความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก

ศิลป์ของการเป็นผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องเป็นผู้ที่มีมือและคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่สามารถสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ นักวิชาการทั้งหลายต่างแสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติที่เหมาะสมของการเป็นผู้นำไว้หลายอย่างหลายประการ คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันได้แก่ ความมีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความคิดริเริ่ม เป็นผู้ตัดสินใจที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล มีจิตใจร่างกายและอารมณ์สมบูรณ์ เป็นต้น

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งทางบริหารจะต้องฝึกฝนและปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี รู้จักสร้างคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี รู้จักสร้างคุณสมบัติอันเหมาะสมในการเป็นผู้นำ สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2517 : 213 - 214) เสนอแนะศิลป์ของการเป็นผู้นำที่ดีไว้มากมายหลายประการ เช่น

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจการในหน่วยงานของตน มีแผนในการดำเนินงาน หมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ หมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. จัดให้มีระบบการศึกษาติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
3. เป็นผู้ที่มีพรหมวิหารสี่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม เป็นคนตรงต่อเวลา เป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด ชยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
4. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน เป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย กระตุ้นและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทบทวนหาผู้อื่นเมื่อมีโอกาส เป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวก และประพฤติดนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้บังคับบัญชา

การเป็นผู้นำทางการศึกษา

ความรู้ในการเป็นผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ครูใหญ่ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนและบุคลากรของโรงเรียนได้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนบ้าง
2. ครูใหญ่ให้ความเสมอภาคในด้านโอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียนทุกคน ในฐานะผู้นำทางการศึกษา ครูใหญ่ต้องรู้จักพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน เพื่อเป็นหลักประกันว่านักเรียนจะได้รับความรู้และทักษะอันจำเป็นเบื้องต้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์
3. ครูใหญ่ต้องรับผิดชอบในด้านนวัตกรรมการศึกษา เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการศึกษา การทดลองใช้หลักสูตร การทดลองจัดบุคลากรในการสอนแบบใหม่ ๆ การออกแบบอาคารสถานที่เรียนให้เหมาะสม
4. ครูใหญ่ต้องช่วยเหลือคณะครูให้สามารถทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนิเทศปรับปรุงงาน
5. ครูใหญ่ต้องรับผิดชอบในการช่วยกลุ่มนักเรียนและคณะครูให้เข้าใจความต้องการและโอกาสในการใช้เครื่องมือและแหล่งวิชาการต่าง ๆ ของท้องถิ่น เช่น การเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาร่วมสอนในสาขาวิชาเฉพาะบางอย่าง
6. ครูใหญ่ต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในโรงเรียน
7. ครูใหญ่จะต้องเข้าใจและมีทัศนคติอันดีต่อการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาทางปรับปรุงแนวปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

5. ความรู้ในการจัดองค์การ

โรงเรียนเป็นองค์การรูปนัย (Formal organization) องค์การหนึ่งประเภทให้บริหารทางด้านความรู้ ความคิด และทักษะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคน ตามลักษณะขององค์การรูปนัย จะต้องมีการระบบและระเบียบในการทำงาน จึงจะได้ผลสัมฤทธิ์ตามมุ่งหมาย สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2514 : 110) การจัดองค์การในโรงเรียน หมายถึง การจัดระเบียบและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มีความสมดุลย์ และเกิดการคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั้งการเรียน การสอน และงานทั่วไป

การจัดองค์การนี้ ได้กล่าวไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ 4 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
3. อำนาจหน้าที่ (Authority)
4. ความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability)

ทั้งนี้เพราะว่าในองค์การจะต้องประกอบไปด้วยคน (People) หน้าที่การงาน (Function) และปัจจัยทางกายภาพ (Physical factors) ขององค์การ ได้แก่ความรู้ในการบริหารในองค์การ มีการกำหนดลักษณะหน้าที่ของงาน การแบ่งงาน การจัดระบบการบริหารงาน การแบ่งแยกหน้าที่ การกำหนดสายบังคับบัญชา การจัดความสัมพันธ์ในหน่วยงาน การจัดเอกภาพทางการบริหาร การมอบหมายอำนาจ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในหน่วยงาน ทั้งนี้ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และทำให้งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดองค์การเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องหาการจัดวางโครงการ สร้างกิจกรรม เพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้างในองค์การ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน จัดให้มีระบบสื่อสารที่ดี และจัดอุปสรรคในการทำงาน จัดให้มีการร่วมมือกันทำงาน จัดวางเรื่องความสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบ ไม่ขัดแย้งกัน

หลักในการจัดองค์การ

เพื่อให้การจัดโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 113 - 114) กล่าวว่า มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การว่ามีสมมุติฐานที่สำคัญอยู่ 6 ประการ คือ

1. มีนโยบายอันชัดเจน หมายความว่า โรงเรียนจะต้องกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ขอบเขต และลักษณะของงานไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. มีศูนย์กลางอำนวยการ หมายความว่า การบริหารงานที่จะต้องมีการมีหน้าที่รับผิดชอบ และประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่น ศูนย์กลางอำนวยการต้องระบุให้แน่ชัดทั้งตัวบุคคลและสถานที่ เพื่อสะดวกในการติดต่อศูนย์กลางอำนวยการที่จะต้องมีการมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

3. ระบุหน้าที่การงานอย่างชัดเจน หมายถึง การกำหนดงานและขอบข่ายของงานในโรงเรียนให้ชัดเจนว่ามืงานอะไรบ้าง ครูทุกคนจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง แฮริส (กล่าวไว้ว่า) หน้าที่ที่สำคัญของโรงเรียนมีอยู่ 5 ประการ คือ

3.1 หน้าที่การสอน (Teaching function)

3.2 หน้าที่นี้เทศ (Supervision function)

3.3 หน้าที่ธุรการ (Management function)

3.4 หน้าที่บริการนักเรียน (Special service function)

3.5 หน้าที่บริหารทั่วไป (General administrative function)

งานในหน้าที่ทั้ง 5 ประการนี้ ถ้าโรงเรียนได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ใครทำหน้าที่ใดและอย่างไร การทำงานก็จะสะดวกสบายและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

4. จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม หมายถึงว่า จะใช้วิธีการทำงานอย่างไร จึงจะทำให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น การที่จะนำระบบใดเข้ามาใช้ในการทำงานโดยหวังที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่คั่นั้น จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงตัวแปรและตัวประกอบหลาย ๆ ด้าน

5. มีการอำนวยความสะดวก หมายถึง การกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชาขอบเขตของการสั่งงาน การควบคุม การวินิจฉัย การมอบอำนาจหน้าที่เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับหน่วยงานอื่นภายในโรงเรียน

6. จัดองค์การให้สามารถสนองต่อภาวะการณ์อันผันแปรได้ หมายถึง ความผันแปรอันจะเกิดขึ้นจากคณะครูในโรงเรียน และจากภายนอกในโรงเรียนด้วย ความผันแปรที่จะเกิดขึ้นนี้อาจจะเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหาร ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานก็ได้

การพัฒนามุคลากร

ความหมายของการพัฒนามุคลากรนี้ มีผู้ให้คำนิยามไว้อย่างกว้างขวางเป็นต้นว่า ฮาร์บิสัน และไมเออร์ส (Harbison and Myers. 1946 : 33) กล่าวว่า การพัฒนามุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman. 1964 : 10-11) เน้นให้เห็นว่าการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคคลานั้นเพื่อให้บุคคลกรเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ การพัฒนามุคลากรนั้น เป็นการพัฒนาค่านักหะ ความรู้ เจตคติและบุคลิภาพ การพัฒนาที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลเนื่องมาจากการขยายโครงการ หรือการจัดโครงการใหม่ซึ่งอาจเกิดจากองค์การนอกรูปแบบหรือการบังเอิญ อันเป็นผลมาจากการลองผิดลองถูกก็เป็นได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525 . 208 - 209) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การพัฒนามุคลากรไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เท่านั้น แต่ยังพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลกรมีคุณภาพดีขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2525 : 1) ได้อธิบายการพัฒนามุคลากรไว้ว่าเป็นการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อ

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างทัศนคติและนิสัยในการทำงาน ให้บุคคลอุทิศตนและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จ

3. ช่วยให้ผู้บุคลากรแต่ละคนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามความปรารถนา

4. ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงปรารถนา

เท่าที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน การปฏิบัติงาน สนองตอบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคที่เกี่ยวกับการทำงานได้มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือบุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน้าที่สูงขึ้น ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม หรือดีกว่าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน เทคโนโลยีต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้า และเข้ามามีบทบาทในการปฏิบัติงานในองค์การหน่วยงานอย่างแพร่หลายและรวดเร็ว บุคลากรขององค์การก็ยิ่งต้องได้รับการพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์เพื่อมิให้เกิดการล้าสมัยในการบริหารงาน (ไพรัตน์ เคะชรินทร์ 2523 : 130 - 131)

การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาระดับผู้บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นจำเป็นต้องที่บุคคลในระดับผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านหลักการ ทัศนคติ และทักษะของการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะสามารถปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของสมาชิกในวงการศึกษา รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ มีทัศนคติที่ดี

ต่อหน่วยงานสร้างบุคลากรให้เป็นผู้ทำงาน มีความตั้งใจในการทำงานและรับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เมธี ปิณฑานนท์ 2523 : 149)

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษา

ในวงการศึกษา กรมสามัญศึกษา (กรมสามัญศึกษา 2521 : 15) ถือว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีประโยชน์มากดังนี้

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีกวีรคติต่อประสานงานดีขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการ ให้มีจิตใจรักงานและทำงานให้ได้ผลมากขึ้น
2. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณเพราะบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงไป
3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น ช่วยลดการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากความไม่เข้าใจงานน้อยลง
5. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อการก้าวหน้าในการงานของตนเพราะบุคลากรที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร

ประสาร มาลากุล (ประสาร มาลากุล 2524 : 15) กล่าวว่า สาเหตุจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาหรือการพัฒนาอาจารย์ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เช่น ความคาดหวังของสังคม หรือความคาดหวังของเราในการผลิตนักศึกษา หรือบัณฑิต การเปลี่ยนแปลงไม่หยุดยั้งและรวดเร็วจึงทำให้อาจารย์ส่วนหนึ่งเกิดความสับสน การขัดแย้ง แต่ก็เป็นที่ที่เพราะจะทำให้เกิดความงอกงามทางปัญญา

อรพินทร์ กุลประภา (อรพินทร์ กุลประภา 2524 : 20) ได้กล่าวสรุปถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นการเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย

ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้นจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ถ้าตัวบุคลากรในที่ทำกรแห่งใดมีจำนวนคนที่กระตือรือร้นมากก็จะทำให้คนอื่นที่เฉื่อยชาอยู่ได้เร่งตัวเองให้เกิดความกระตือรือร้นขึ้นบ้าง

การพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษามีไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดคนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานก็ขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ไค้ผลงานสูงขึ้นอันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย ครูหรือบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนแม้จะมีความสามารถก็เด่นเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทงานจาเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การไค้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การไค้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรของโรงเรียนอื่น ๆ บ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง มีน้ำใจเกิดขึ้นใหม่และทางานไค้ดีขึ้นก็ได้

ดังนั้น การให้ครูหรือบุคลากรที่หาหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนไค้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการอบรมซึ่งทางการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจาเป็นที่ผู้บริหารควรจะสนับสนุนทุกวิถีทาง โรงเรียนอาจไค้วิธีเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องการสอน หรือการบริหาร หรือหลักการทงานให้ครูในโรงเรียนไค้ฟังเป็นครั้งคราว การไปทัศนศึกษา ร่วมกัน ก็มีส่วให้ครูรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทงานเป็นฉันทมิตร กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งจาเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เข้มแข็งและทันสมัยและทางานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา (ภิญโญ สาร 2519 : 161)

วิธีพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

วิธีการพัฒนาบุคลากร จาแนกไค้หลายแบบหลายวิธี สุกแต่ความเห็นความนิยมตามสภาพของงานและเวลา อาจจะทำไค้ทั้งที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกหรือภายในหน่วยงานที่สังกัดอยู่

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 41 - 49) ได้จำแนก ออกเป็น 3 ประเภท พอสรุปได้ดังนี้

ประเภทที่ 1 การพัฒนาบุคคลที่เน้นการให้การศึกษา เพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่าง กว้าง ๆ เป็นการศึกษาที่จัดเป็นอย่างวิธีการ เป็นหลักสูตร ซึ่งจัดดำเนินการโดยรัฐหรือ เอกชน

ประเภทที่ 2 การพัฒนาบุคคลที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะ และความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การจัดอบรมวิชาการ (In - service education) มีวิธีการดังนี้

- ก. การอบรมปฐมนิเทศ
- ข. การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน
- ค. การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน
- ง. การพัฒนาระดับ หัวหน้างาน
- จ. การพัฒนาระดับการจัดการ
- ฉ. การพัฒนานักบริหาร

ประเภทที่ 3 การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง

วิธีการพัฒนาบุคลากรที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในโรงเรียน มีได้ดังนี้

1. การศึกษาอย่างเป็นพิธีการ (Formal education) โดยการอนุญาต ให้ผู้บริหารลาไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจัดขึ้นโดยรัฐหรือเอกชนก็ได้

การศึกษาคือเพิ่มเติม (Upgrading) เป็นวิธีที่จำเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนา บุคลากร เป็นการเพิ่มพูนวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้สูงขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่เพราะ วิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาต่อและดูงานต่างประเทศจัด เป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ที่โคนาน ความรู้ความสามารถ

อาจล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในต่างประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปปฏิบัติงานก็ได้ ภิญโญ สาร 2523 . 166

การส่งเสริมให้ผู้บริหารได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม "คน" อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ให้มีคุณภาพ "ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ของครูนั้น จะเกี่ยวกับความล้าสมัย ล้าหลัง กล่าวคือในปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงานการสอนของครูจะมีคุณภาพสูง เท่ากับวุฒิที่เรียนมา ในปีต่อไปคุณภาพและความรู้จะลดลงหากไม่ชวนชวนหาความรู้อยู่เสมอ เมื่อนานไปจะเหลือเพียงแต่ระดับชั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น (ภิญโญ สาร 2520 : 25) การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มเพิ่มพูนความรู้ นอกจากจะช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้วยังทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดหมายในการหางานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนฐานะก็มีมาก ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย"

2. การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal education) เช่น โครงการอบรมวิชาการ (In - service educational program) ซึ่งอาจจัดขึ้นเองในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่างของผู้บริหารการศึกษาแบบนี้น่าสนใจ และควรจัดให้มีหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการศึกษาที่ใช้ระยะเวลาสั้น ๆ สามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมาร่วมกันหาทางแก้ปัญหาได้

การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

ครูหรือบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนก็ตาม ก็ตามถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจนเจอะเจออยู่เสมอ ๆ งานที่ทาก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน หรือบุคลากรโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ พร้อมกับทำให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรผู้บริหารของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาหรือเข้ากับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งคราวนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนจะสนับสนุนทุกวิถีทาง (ภิญโญ สาธร 2523 : 177)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ ที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Skill) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะหรือขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าวหมายถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative skills) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (Technical knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (Attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการอบรมมาแล้วนำความรู้ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ (ภิญโญ สาธร 2517 : 442)

วุฒิชัย จานงค์ (วุฒิชัย จานงค์ 2522 : 127) กล่าวถึงการฝึกอบรมในวงการธุรกิจไว้ว่า มีลักษณะเป็นการพัฒนาตัวบุคคลที่อยู่ในบริษัท เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ดีตามที่บริษัทนั้นต้องการ ถึงแม้ว่าได้ประพฤติปฏิบัติงานอยู่แล้ว บางบริษัทหรือหลายบริษัทยังต้องการที่จะให้เจ้าหน้าที่พนักงานหรือคนงานบริษัทนั้น ๆ ได้เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น

เพราะฉะนั้นโดยทั่วไปแล้ว ในกระบวนการบริหารจัดการบุคคลมีหน้าที่อันหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติกัน ส่วนใหญ่ คือ เรื่องการอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงานหรือคนงานขององค์การธุรกิจนั้น ๆ

วัฒนา สุตรสุวรรณ (วัฒนา สุตรสุวรรณ 2522 : 385) มองการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการสอนหรือการให้การศึกษาหรือให้ความรู้แก่ผู้ใดบ้างกับปัญหา เพื่อให้เขาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานของเขาได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือมีฉะนั้นก็เพื่อให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น และมีความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นได้ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสองฝ่าย (A two - way process) คือ ฝ่ายหนึ่งจะต้องสอนและอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องเรียนรู้

๐

การสัมมนาทางวิชาการ

คำว่า "สัมมนา" เป็นคำศัพท์ที่คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกระทรวงศึกษาธิการบัญญัติไว้ในวงการศึกษา แทนคำว่า Seminar ในภาษาอังกฤษ สัมมนามาจากคำว่า สัม + มน ซึ่งแปลว่า ร่วมใจ หรือ Meeting of the mind คำว่า Seminar ตามที่ใช้กันทั่ว ๆ ไปในต่างประเทศ คือวิธีสอนในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก ซึ่งหนักไปในทางให้ฝึกคิด วิจัย ค้นคว้า สรรวจ หรือแก้ปัญหาที่ฝึก นักศึกษาในกลุ่มนั้น ๆ มีความสนใจร่วมกัน (กรีซช อัมโกชน 2520 : 249)

วิญญู อังคนารักษ์ (วิญญู อังคนารักษ์ 2518 : 146) อธิบายความหมายของการสัมมนาไว้ว่า เป็นการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมกันเพื่อทำการศึกษาพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้คงแก่เรียน

การประชุมแบบสัมมนานี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- ก. เพื่อชี้แจงหาความเข้าใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง (To identify the problem)
- ข. เพื่อสืบค้นปัญหา (To explore the problem)
- ค. เพื่ออภิปรายหรือวางแผนการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา (To discuss the problem)
- ง. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานกับบุคคลอื่น (To share the finding with others)

จ. เพื่อได้ข้อสรุปจากผลการวิจัย (To reach the conclusion based on research)

ฉ. เพื่อเสนอสาระความรู้ (To present information)

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2522 : 177) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่า เป็นวิธีการที่จะช่วยให้กลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มาด้วยกัน เพื่อศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ การสัมมนานี้เป็นการช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาได้เรียนรู้เนื้อหาวิชา บังเกิดแนวความคิดและพัฒนาทักษะต่าง ๆ ซึ่งผู้เข้าเรียนจะต้องเตรียมตัวมาถกเถียงหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะที่ผู้บริหารเองสนใจ หัวหน้ากลุ่มจะจัดเลือกหัวข้อย่อยให้สมาชิกของกลุ่มที่จะต้องมารายงานให้สมาชิกกลุ่มใหญ่ฟัง การเตรียมตัวมาล่วงหน้า หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ประสานงานทั้งผู้สัมมนาและผู้เข้าฟัง จะต้องศึกษาหัวข้อเรื่องมาล่วงหน้าก่อน ผู้ฟังไม่ควรร่วมรายงานกลุ่ม วิธีเรียนชนิดนี้เป็นวิธีเรียนที่จะได้ผลการเรียนสูงกว่าวิธีอื่น ๆ

3. การพัฒนาตนเอง (Self - development) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้เจริญงอกงาม ทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา และด้านคุณธรรมด้วยการทำงานหรือการดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย

การศึกษาด้วยตนเอง

การศึกษาด้วยตนเอง หรือ การพัฒนาตนเอง (Self - development) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทั้งปวง การพัฒนาตนเองนี้จะกระทำได้โดยไม่จำกัด เพศ วัย และตำแหน่งหน้าที่การงาน สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้โดยธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีความอยากรู้ อยากทำ อยากรู้อยู่เสมอ และมักจะหาหนทางที่จะแสดงให้ปรากฏเมื่อมีโอกาส ฉะนั้น คนที่เจริญพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ จึงมักจะชวนแสวงหาทางที่จะเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการดำรงชีวิต และหน้าที่การงาน หรือความรับผิดชอบให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะที่เป็นผู้บริหารการศึกษา คุณค่าของการเป็นผู้นำในสังคม นอกจากจะมีการพัฒนาให้เป็นการศึกษาที่ดีมีการปรับปรุงด้านการบริหารงาน

ด้านการบริหารบุคคลให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นแล้ว จะต้องใช้เวลาว่างทั้งหมดเพื่อแสวงหาความรู้ และปรับปรุงความสามารถในการทำงานของตนเองด้วยการติดตามข่าวสารต่าง ๆ ติดตาม การประชุมทุกรูปแบบ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ในด้านการบริหาร โรงเรียนของคนกับเพื่อนร่วมงานอย่างเดียวกันเพื่อจะทราบการทำงานของตน และ ความก้าวหน้าในการบริหาร พร้อมทั้งรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ เฉพาะหน้าในการบริหาร งานด้วยการวิเคราะห์และประเมินผลงานของตนอยู่เป็นประจำเสมอ

การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ทางวิชาการนั้น วิเชียร ทวีลาภ (วิเชียร ทวีลาภ 2517 : 95 - 96) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. สนใจเข้าฟังการประชุมเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป และงานด้านโรงเรียน อยู่เสมอ

2. อ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา และการบริหาร หนังสือพิมพ์ และหนังสืออื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อวิชาชีพ

3. ศึกษาดูงานและศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ประจำ

4. ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโรงเรียน ฯลฯ

การพัฒนาอาจารย์เป็นหน้าที่อันสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ดังนั้น เพื่อให้บรรดา ครูอาจารย์ ได้มีการพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็วเต็มความสามารถ ผู้บริหารจึงควรจะได้ กระตุ้นให้อาจารย์ได้มีการศึกษาด้วยตนเองโดยผู้บริหารเองเป็นผู้ที่ทำแบบอย่างในการก้าวหน้า ในด้านการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน การจัดประชุมทางวิชาชีพ การจัดบริหารห้องสมุดเพื่อ จะใช้เป็นแหล่งความรู้ที่จะแสวงหาได้ การจัดโปรแกรมทางวิชาการต่าง ๆ ก็จะช่วยให้อาจารย์ และผู้บริหารเองสามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองได้อยู่เสมอ

การศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงาน

การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ไปศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงาน เป็นกรรมวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2513 : 531)

เชื่อว่าการพัฒนานั้นเพื่อ "มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น" การศึกษาทฤษฎีและการสังเกตวิธีการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน และตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันก็จะทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากคนได้เรียนรู้เทคนิค และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คนได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

การศึกษาทฤษฎีและการสังเกตวิธีการทำงานเป็นกิจกรรมวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคคล ดังกล่าวแล้วนั้น ดังนั้นกิจกรรมนี้จะต้องเริ่มด้วยกระบวนการวางแผนการใช้กำลังคนซึ่ง สมาน รังสิโยกฤษณ์ (สมาน รังสิโยกฤษณ์ 2522 : 13 - 14) กล่าวว่า การวางแผนการใช้กำลังคน (Manpower utilization planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีข้อพิจารณาดังนี้

1. สำรวจ และประเมินความรู้ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่
2. พัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น
3. ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

การส่งบุคลากรไปสังเกตเยี่ยงเรียน ทฤษฎี และศึกษาวิธีการทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ทำได้หลายวิธี ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2518 : 189) กล่าวว่า "วิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้ค่าจ้างตอบแทน (Internship) การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to assignments) และ การศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised reading) ซึ่งเป็นการพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานที่ได้ผลและนิยมกันแพร่หลาย

จึงเห็นได้ว่า การสังเกตเยี่ยงเรียนทฤษฎี และการศึกษาวิธีการทำงานทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นแนวทางดำเนินงานพร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพขึ้น

เทคนิคและวิธีฝึกอบรมที่นิยมใช้กับผู้บริหาร

บุคคลในระดับผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางสังคมและการเมืองการปกครองประเทศ เสนาะ คีเยว้, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และ นิยะดา ชูทองศ์ (เสนาะ คีเยว้, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และนิยะดา ชูทองศ์ 2525 : 133 - 143) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยการฝึกอบรมไว้ 2 ประการคือ

1. การฝึกอบรมโดยการให้ปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้รับประสบการณ์ตรงจากการทำงานโดยมีผู้สอนซึ่งหาหน้าที่ประจำตามตำแหน่งของงานที่ทำอยู่ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

1.1 การทดลองเรียนงาน (Understudies) วิธีนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะถูกสมมุติให้ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร เสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่และได้มอบหมายงานหลายอย่างให้ทำแทน การฝึกหัดโดยวิธีนี้จะทำให้เรียนรู้งานได้เร็วขึ้น

1.2 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงงานกันไปเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสทำงานทุกตำแหน่ง จะได้มีประสบการณ์มากขึ้น เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวาง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดียิ่งขึ้น

1.3 การสอนงานและให้คำปรึกษา (Coaching and counseling) เป็นวิธีที่ให้ผู้บริหาร ซึ่งมีความรู้ความสามารถอยู่แล้ว เป็นผู้สอนและแนะนำให้คำปรึกษา โดยทำให้ผู้เป็นตัวอย่าง พร้อมกันนั้นก็คอยกำกับให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาวินิจฉัยวิธีนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัวอยู่เสมอ มีแนวคิดใหม่ ๆ มีทัศนะกว้างไกลและรู้งานลึกซึ้ง

1.4 การวิเคราะห์การจัดการ(Multiple management) วิธีนี้เป็นการแต่งตั้งให้ผู้เข้ารับการอบรม เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาชั่วคราวของหน่วยงาน แล้วให้วิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน ผู้อบรมจะได้รับความรู้ ประสบการณ์ ที่นอกเหนือไปจากหน้าที่ของตน โดยมีโอกาสแสดงความสามารถและรู้จักวิธีทำงานเป็นทีม

2. การฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นพิธีการ การฝึกอบรมแบบนี้มีการกำหนดหลักสูตร การฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจน เพื่อสนองนโยบายขององค์การ และตรงตามสายงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการเน้นบางวิชา บางสาขา โดยแบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

2.1 การจำลองในมหาวิทยาลัย โดยไม่ได้ปริญญา (Non -degree program) สถาบันการศึกษาเป็นผู้จัดเตรียมหลักสูตร วิทยาการ สถานที่และระยะเวลาอบรม หน่วยงานที่จัดบุคลากรเข้าอบรมต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งหมดเป็นการอบรมในช่วงเวลาสั้น ๆ

2.2 เกมสถานการณ์ (Management games) เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนโดยสมมติเหตุการณ์จริง ๆ โดยมีเครื่องคอมพิวเตอร์คอยทำนายผลการตัดสินใจนั้น ถ้าเกิดการตัดสินใจผิดพลาดก็จะได้ทราบผลสะท้อนที่เกิดขึ้นเร็วกว่าปฏิบัติจริง

2.3 การฝึกปฏิบัติการทำงานร่วมกับคนอื่น (Sensitivity training) เป็นเทคนิคการอบรมอย่างหนึ่งที่ทำให้ตระหนักในการแสดงออกทางความคิด ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง เป็นการเรียนรู้พฤติกรรมของผู้อื่นโดยไม่รู้ตัว ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นในกลุ่มจะทำให้ทราบลักษณะ 3 อย่าง คือ ความเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในกลุ่ม

2.4 การตารางจัดการ (Management grid) เป็นการฝึกสมรรถภาพในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้วิธีการกราฟ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แกน คือ แกนตั้ง หมายถึงคะแนนที่มุ่งผลงาน แกนนอน จะแสดงถึงคะแนนที่มุ่งสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน วิธีนี้ผู้เข้าอบรมจะทราบว่าการทำงานของตนมีส่วนค้ำหนุนงานกับมุ่งคนเพียงใด

หลักสูตรการอบรมผู้บริหาร

หลักสูตรการจำลอง ควรจะได้นำจากการสำรวจความต้องการ ความเป็นจริง ในการอบรม โดยสอดคล้องกับปัญหาหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จึงไม่ควรจัดหลักสูตรที่เกี่ยวกับปัญหาและความจำเป็น เพราะจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

เบอร์ (Burr. 1967 : 365) เสนอหลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่วไป ควรประกอบด้วยเนื้อหาสาระดังนี้

1. เรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือองค์การ เช่น นโยบายและวัตถุประสงค์ โครงสร้างของหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน (การสอน การปกครอง การบริการ ฯลฯ) เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ

2. หลักและวิธีบริหารงาน เช่น การวางแผน และการจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ การควบคุมงาน
 3. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น มนุษย์สัมพันธ์ ภาวะผู้นำขัดแย้ง และการแก้ปัญหา เป็นต้น
 4. ความรู้และความชำนาญด้านเทคนิค เช่น เทคนิคการสอน การใช้อุปกรณ์การสอน การใช้เครื่องมือ การปฏิบัติงานช่างเทคนิคเฉพาะอย่าง
 5. สภาพการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองที่น่าสนใจ
 6. การเพิ่มพูนความสามารถส่วนตัวให้ดีขึ้น เช่น การพัฒนาตนเอง การฝึกสมาธิ
- หลักสูตรการฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่รวมประสบการณ์ทั้งหลาย ที่จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาวิชา ทักษะ ทักษะ และนโยบายทางการบริหารการศึกษารวมคู่กันไปกับการศึกษา ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดตั้ง "สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา" ขึ้นตามประกาศในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2522 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้
1. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานบริหารของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดและการให้การศึกษาทุกหน่วยในกระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษาอื่นที่ใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ
 2. เพื่อฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ที่ทางราชการต้องการให้เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติในด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้

การพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร

กระทรวงศึกษาธิการ ได้มองเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และนโยบายทางการบริหารการศึกษารวมคู่กันไปกับการศึกษา ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดตั้ง "สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา" ขึ้นตามประกาศในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2522 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานบริหารของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดและการให้การศึกษาทุกหน่วยในกระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษาอื่นที่ใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2. เพื่อฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ที่ทางราชการต้องการให้เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติในด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้

งานทางด้านการบริหารการศึกษาของประเทศไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อหาการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษาและเสนอแนะข้อแก้ไขต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาต่อไป ผลวิจัยดังกล่าวจะทำให้มีการพัฒนาอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนากรณีศึกษา จะเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอีกด้วย

4. เพื่อให้บริการห้องสมุดและเอกสารเกี่ยวกับการศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะแนวความคิดในการจัดการศึกษาและทักษะทางการบริหารการศึกษา

โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่า สถาบัน ฯ มีการกิจกว้างขวางมาก โดยเฉพาะงานด้านการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ โดยสถาบันจะจัดอบรมใน 3 ลักษณะ คือ

1. การฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระหว่างประจำการ (In - service Training) เป็นลักษณะการพัฒนานักบริหาร (Executive Development)
 2. การฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา และฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (Pre-promotional Training)
 3. การฝึกอบรมการบริหารเฉพาะสาขา (Specialize training)
- จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มองเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร และได้ดำเนินการฝึกอบรมตามรูปแบบต่าง ๆ กัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม

ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน

- ก. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารในประเทศ
- ข. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารในต่างประเทศ

หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารในประเทศ

หลักสูตรในการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในอนาคต หรือฝึกอบรมเพื่อเตรียมการเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดใหม่ กรมสามัญศึกษา (กรมสามัญศึกษา 2525 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอยู่เสมอ จนกระทั่งถึงวันที่ 19 หลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 4 หมวด คือ

- หมวดที่ 1 ความรู้ด้านการจัดการ และทักษะทางเทคนิค
 - หมวดที่ 2 ความรู้ด้านพฤติกรรมมนุษย์ และทักษะการครองตน
 - หมวดที่ 3 ความรู้ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน
 - หมวดที่ 4 ความรู้ด้านการพัฒนาองค์การ และทักษะการสร้างความคิด
- รายละเอียดของเนื้อหาแต่ละหมวดมี ดังนี้

หมวดที่ 1 ความรู้ด้านการจัดการและทักษะทางเทคนิค 69 ชั่วโมง

- 1. งานการเงิน
- 2. งานพัสดุ
- 3. งานคำนวณงบประมาณและการก่อสร้าง
- 4. งานสารบรรณและทะเบียน
- 5. งานวิจัยและการสืบสวนสอบสวน
- 6. งานกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารบุคคลในสถานศึกษา

หมวดที่ 2 ความรู้ด้านพฤติกรรมมนุษย์และทักษะการครองตน 37 ชั่วโมง

- 1. ภาวะผู้นำกับการบริหาร
- 2. มนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ
- 3. ความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง
- 4. ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน
- 5. การพูดต่อชุมชน

6. การเป็นประธานในพิธีพุดในโอกาสต่าง ๆ และการ
 คาเนินการประชุม

7. การครองคน การครองงาน และการครองคน

8. การแก้ปัญหา และเทคนิคการเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า

หมวดที่ 3 ความรู้ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน 13 ชั่วโมง

1. จุดมุ่งหมาย หลักการ โครงสร้างของหลักสูตรมัธยมศึกษา

2521 และ 2524

2. การประเมินผล

3. งานทะเบียนวัดผลและแบบฟอร์มต่าง ๆ

4. การบริหารหลักสูตร

5. การจัดทำตารางสอน

หมวดที่ 4 ความรู้ด้านพัฒนาองค์การ และทักษะการสร้างความคึกคัก

การบริหาร 47 ชั่วโมง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการมัธยมศึกษาในปัจจุบัน

22. แนวโน้มของการมัธยมศึกษาในอนาคต

3. ขอบเขตและชี้แจงจากัดในการจัดการมัธยมศึกษาของกรม

สามัญศึกษา

หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารของสถาบันต่างประเทศ

สถาบันเพื่อพัฒนาผู้นำโรงเรียนแห่งรัฐฟลอริดา (Florida Academy for School Leaders) สถาบันแห่งนี้ตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1978 เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารของผู้นำในโรงเรียน เริ่มดำเนินการในปี 1980 ทดแทนแผนการเตรียมบุคลากรทางการศึกษาที่วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้เคยจัดมาแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น สำหรับค่าเดินทาง ค่าที่พัก เขตการศึกษาเป็นผู้ออกให้โดยใช้เงินกองทุนพัฒนาบุคลากร

ผู้ว่าราชการของรัฐแต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษา (Council on Education Management) ขึ้นมารับผิดชอบโครงการ โดยมีผู้บริหารจากหน่วยของรัฐ ผู้ช่วยกรรมการการศึกษา ศึกษาพิเศษ ครูใหญ่ และผู้บริหารจากภาคเอกชน เช่น บริษัท สมาคม เป็นต้น คณะกรรมการชุดนี้มีภารกิจดังนี้ คือ

1. กำหนดสมรรถนะของผู้ที่มีสมรรถภาพสูง
2. กำหนดมาตรฐานและวิธีการวัด และประเมินผลตามความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าว
3. กำหนดกระบวนการฝึกอบรมที่จะเป็น ให้ครูใหญ่หรือผู้บริหาร เพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการ
4. พัฒนาวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรมที่อาจหาไม่ได้หรือที่หายาก
5. กำหนดวิธีที่จะเป็นในการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้บริหารโรงเรียนที่สำเร็จการฝึกอบรม
6. พัฒนานโยบายและวิธีการที่จะเป็นในการพิจารณาความดีความชอบ หรือการตอบแทนแก่ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน โดยฝึกความสามารถที่กำหนดไว้ในเรื่องสมรรถนะ
7. การกำหนดเกณฑ์พิจารณาให้พ้นตำแหน่ง การคัดเลือก การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน

โครงการฝึกงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ

เพลลิเซอร์และบิวฟอร์ด (Pellicer and Buford. 1983 : 43 - 45) โครงการฝึกงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนของ วิชแลนด์ เคาว์นตี้ ในเมืองโคลัมเบีย รัฐเซาท์แคโรไลนา ซึ่ง กอร์ดอน แมคแอนดรูว์ (Gordon McAndrew) ศึกษาธิการของวิชแลนด์เคาว์นตี้ เป็นผู้ริเริ่มขึ้น

การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกงานในปีแรก มีผู้ได้รับการคัดเลือกเพียง 10 คน ผู้เข้ารับการฝึกงานแต่ละคนจะต้องทำงานคู่กับครูใหญ่ ซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงหลอกหลอหลักสูตรการให้ทำงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้รับการฝึกงานได้รับการเรียนรู้ คุณเคยกับงาน

และทักษะที่จำเป็น สำหรับผู้บริหารที่เข้มแข็ง ทุกคนจะต้องเข้าร่วมในงานทุกอย่างของ โรงเรียนตลอดปีการศึกษา พอสิ้นปีการศึกษาทุกคนจะได้รู้จักผู้บริหารโรงเรียนทุกคน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในสำนักการศึกษาของรัฐด้วย

การเรียนรู้ในระดับบัณฑิตศึกษาของผู้เข้ารับการศึกษา จะเน้นที่ทฤษฎีการบริหาร ใหม่ ๆ (Contingency Theory of Management) ที่สามารถนำไปประยุกต์ได้ การเรียนรายวิชาที่ช่วยให้ผู้รับการฝึกงานมีภูมิรู้พอที่จะเลือกวิธีหรือตัดสินใจการบริหาร หลังจากเรียนรู้ ผู้ร่วมงาน ธรรมชาติของหน่วยงาน ลักษณะหรือประเภทของงานที่เขา ต้องทำทั้งวิชาการที่ต้องเรียน ผสมกับประสบการณ์ฝึกงานกับครูใหญ่ จะช่วยเสริมทักษะ ในการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ การไวต่อการรับรู้ และสื่อความหมายของผู้เข้าฝึกงาน อย่างได้ผล

หลักสูตรฝึกงานจะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ซึ่งมหาวิทยาลัยและ โรงเรียนจะร่วมกันสร้างวิชาพิเศษซึ่งจะเกิดประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการศึกษา กิจกรรม 5 ประการนั้น ได้แก่

1. การศึกษารายวิชาในมหาวิทยาลัย (University courses)

เพื่อให้ทฤษฎีและการปฏิบัติต่อเนื่องกันอย่างดี มหาวิทยาลัยจะจัดสอนเฉพาะทฤษฎีของโรงเรียน ผู้เข้าร่วมการฝึกงานจะรู้จักกับทฤษฎีใหม่ ๆ ต่าง ๆ แต่ที่เรียนลึกซึ้งจริง ๆ คือ หลักปฏิบัติ หรือทฤษฎีที่ใช้อยู่ในท้องถิ่นของคนเท่านั้น เช่นเกี่ยวกับการวิเคราะห์รายละเอียด ปลีกย่อย ของส่วนดีและส่วนเสียของการจัดโภชนาการในโรงเรียน การผสมผสานระหว่างทฤษฎีและ ปฏิบัติ จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการดำเนินงานของโรงเรียน และตรวจสอบวิธีการบริหาร โรงเรียนของรัฐหลาย ๆ แบบด้วย

2. การสัมมนา (Seminar) เพื่อให้สามารถเป็นสมาชิกที่ดีในกลุ่มนักบริหาร การศึกษาท้องถิ่น ผู้เรียนจะต้องเข้าร่วมในการสัมมนา ซึ่งจัดต่อเนื่องกันหลาย ๆ ครั้ง การสัมมนาจะเกี่ยวข้องกับงาน 8 ลักษณะด้วยกันคือ การบริหารงานทั่วไป การบำรุงรักษา การจัดกรโรงเรียน การจัดหาหากลางวัน การจัดซื้อ การบริหารงานบุคคล การสอน

และการบริหารนักเรียน ผู้จัดสัมมนา ผู้บรรยาย จะเป็นครูใหญ่ชั้นหัวกระทิที่มีความรู้ และประสบการณ์เฉพาะด้าน บุคคลเหล่านี้จะช่วยชี้แนะวิธีการและอธิบายปัญหาต่าง ๆ ที่มักจะเกิดขึ้น รวมทั้งวิธีแก้ปัญหานั้นด้วย

3. กิจกรรมร่วมสถาบันอื่น (Special institutes) ยังมีกิจกรรม ที่ต้องใช้เวลาหลายวันในระหว่างรับการฝึกงาน กิจกรรมนี้จะให้ความรู้และประสบการณ์ ที่เข้มข้นและลึกซึ้งมาก นั่นคือ การจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกงาน ครูใหญ่ จากโรงเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารการศึกษาจากสำนักงานการศึกษาของรัฐ คณะกรรมการศึกษา คณาจารย์จากมหาวิทยาลัย บุคคลทุกกลุ่ม จะมีการอภิปรายและฝึกวิธีแก้ปัญหาศึกษา ร่วมกับผู้เข้าร่วมประชุม จะจับกลุ่มและแจกปัญหาออกมาเป็นปัญหาย่อย ๆ และให้ข้อเสนอ แนวทางในการแก้ปัญหานั้น (แนวทางในการแก้ปัญหานั้นเสนอในที่ประชุมนี้ ต่อมากลายเป็นวิธีแก้ปัญหานั้นในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่เดียว) เท่าที่ปฏิบัติอยู่การจัดกิจกรรม ทานอนนี้ทุกสถาบันจะได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลกลางเพื่อใช้จ่ายในเรื่องค่าที่พักและอาหาร

4. การหาแผนปรับปรุงตนเอง (Individual improvement plans) ในช่วงแรก ๆ ของการฝึกงาน ผู้เข้ารับการฝึกงานจะได้รับแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบตนเอง ด้วยผู้เข้าฝึกงาน ผู้อำนวยการโครงการ ครูใหญ่ และอาจารย์ที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัย จะใช้ข้อมูลนั้นสร้างแผนพัฒนาสำหรับผู้เข้าฝึกงานแต่ละคน ถ้าผู้รับการฝึกงานต้องการความรู้ เกี่ยวกับการจัดทำตารางเรียนให้นักเรียน เขาก็จะได้รับโอกาสให้ร่วมจัดทำตารางเรียนกับ ครูใหญ่ เป็นต้น

ผู้เข้าฝึกงานแต่ละคนยังจะต้องหาผลงานให้ปรากฏ เป็นต้นว่า ต้องจัดทำคู่มือครู และนักเรียน ทำปฏิทินโรงเรียน หรือสร้างกระบวนการหาตารางสอนประจำชั้น หรือกำหนด กิจกรรมต่าง ๆ สำหรับนักเรียนตลอดปีให้กับโรงเรียนที่ตนไปฝึกงานด้วยอีกส่วนหนึ่งยังต้องเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ เช่น เยี่ยมเยียนครอบครัวนักเรียน ซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับ ความประพฤติและวินัย หรือประสานงานเกี่ยวกับการซ่อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (เช่น ไฟไหม้) ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในโรงเรียน กิจกรรมเหล่านี้จัดขึ้นเพื่อเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ รับผิดชอบอันกว้างใหญ่ไพศาลของครูใหญ่นั้นเอง

5. กิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพระดับท้องถิ่น ระดับรัฐ และระดับชาติ (Local, state, and national professional development activities) ผู้เข้าฝึกงานจะได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาทั้งระดับรัฐและระดับชาติ ตามที่งบประมาณจะอำนวย (ส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้โรงเรียนจะเป็นผู้ออกให้ แต่รัฐบาลกลางก็จัดสรรเงินเพื่อช่วยการประชุม และพัฒนาวิชาชีพของกลุ่มโรงเรียนอยู่บ้าง เพื่อว่าค่างบประมาณของโรงเรียนหมกมุ่น โครงการต่าง ๆ จะได้ไม่หยุดชะงัก) ในการเข้าร่วมประชุมผู้เข้าฝึกงานจะมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา นอกจากนี้แล้ว ยังเป็นโอกาสที่จะได้รู้จักคุ้นเคยกับนักบริหารที่มีชื่อเสียงที่ประสบความสำเร็จทั้งของรัฐ และของประเทศอีกด้วย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ผลงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาของโรงเรียนคาทอลิก

จงกลณี นาคสมบูรณ์ (จงกลณี นาคสมบูรณ์ 2514 : 248 - 254) ได้ศึกษาระบบบริหารโรงเรียนราษฎร์ฝ่ายคริสตศาสนาในพระนครและธนบุรี ได้สรุปผลวิจัยไว้ว่า

ชนะ ชนะสมบูรณ์ (ชนะ ชนะสมบูรณ์ 2526 : 10 - 11) ได้กล่าวถึงปัญหาของโรงเรียนคาทอลิก ในเรื่องข้อกำหนดจากพระราชบัญญัติของโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดให้ผู้รับใบอนุญาตควบคุมดูแลการบริหารโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบการจัดตั้งโรงเรียน และให้ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งให้มีผู้จัดการคนหนึ่ง ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการของโรงเรียน ควบคุมดูแลปกครองครูใหญ่ ครู นักเรียน และกำหนดให้ครูใหญ่ดูแลงานวิชาการของโรงเรียน ดูแลครูและนักเรียน ข้อกำหนดดังกล่าวทำให้เกิดความลำบากในการจัดสายงานในการปฏิบัติยากที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาสับสน กว้างภายในสายบังคับบัญชา และได้กล่าวถึงปัญหาที่โรงเรียนคาทอลิกบางโรงเรียนไม่มีแผนงานที่แน่นอนในการพัฒนาบุคลากร ทำให้ครูทำงานโดยไม่เห็นความก้าวหน้าในอาชีพครูอย่างแจ่มชัด และการพัฒนาบุคลากรแต่ละแห่งของโรงเรียนคาทอลิกต่างกัน

ทำให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีการพัฒนาบุคลากรน้อย เกิดความรู้สึกเหลื่อมล้ำ และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียนของตน

1. การดำเนินงานของโรงเรียนคาทอลิกมีหน่วยงานหลักเฉพาะที่คอยควบคุมดูแลใหญ่ในการบริหารงานในโรงเรียน

2. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ประเภทที่ดำเนินงานโดยบาทหลวง จะถูกควบคุมดูแลโดยมุขนายก ส่วนโรงเรียนนักบวช การควบคุมดูแลเป็นหน้าที่ของอธิการ ซึ่งมีอธิการเจ้าคณะในประเทศปกครองอีกชั้นหนึ่ง

3. การบริหารและการดำเนินงาน ใช้หลักการและวิชาการอย่างต่างประเทศของเจ้าสังกัด โรงเรียนคาทอลิกดำเนินงานบริหารแบบอนุรักษนิยม โดยหน่วยงานที่ปรึกษามีอาชีพอย่างเกียวกือ สอนหนังสือ

4. การวางแผนปฏิบัติงาน โรงเรียนคาทอลิกให้หน่วยงานที่ปรึกษาเป็นผู้กำหนดแผนระยะยาว เรื่องหลักสูตรการเรียนการสอน ส่วนการวางแผนระยะสั้นเป็นของคณะผู้บริหาร

5. การจัดระเบียบการบริหารงาน หัวหน้าหน่วยงานโรงเรียนคาทอลิก ไม่มีอำนาจตัดสินใจปฏิบัติงาน ส่วนมากทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่ปรึกษา แจ้งให้ผู้บริหารรับทราบและออกคำสั่ง

6. การคัดเลือก บรรจุ และพัฒนาบุคลากร ใช้ระบบคุณธรรม โดยพิจารณาความซื่อสัตย์และใช้คณะกรรมการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร

7. การบริการของโรงเรียนคาทอลิก ผู้บริหารพิจารณาขอบอำนาจบุคลากรเอง

8. การติดต่อประสานงาน ใช้วิธีการส่งการด้วยหนังสือเวียน และประชุมครู

9. การบันทึกรายงานผล มีการวิเคราะห์วิจัยผลการเรียนการสอนอย่างละเอียด เพื่อหาจุดอ่อนของการจัดการศึกษาในโรงเรียน

10. การจัดสรรงบประมาณและการเงิน ส่วนมากใช้เงินงบประมาณประจำปีประมาณร้อยละ 80 - 90 เป็นเงินเคื่อนครู

จากการวิจัยของ จัดสัน และคนอื่นๆ (Judson and others. 1964 : 40 - 45) ได้ระบุข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขโรงเรียนเอกชนในเครือคริสตศาสนาในประเทศไทยมีดังนี้

1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงาน
 2. ระบบการจัดทำงบประมาณ และบัญชีของโรงเรียนยังไม่ถูกต้องตามมาตรฐาน
 3. โรงเรียนขาดการติดต่อสื่อสารในเรื่องการบริหาร กับสถาบันการศึกษาขององค์การทางศาสนาคริสต์ในประเทศไทย
 4. ผู้บริหารขาดการรับผิดชอบในการดำเนินงานการบริหารด้านวิชาการ
 5. จำนวนครูมากเกินไป เกินความต้องการในบางสาขา
 6. ขาดอุปกรณ์การสอน และหนังสือในห้องสมุดยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ
 7. ครูไม่เตรียมการสอนมาล่วงหน้า และไม่มีการนิเทศในด้านการเรียนการสอน
 8. ขาดการช่วยเหลือครูในเรื่องยกระดับด้านวิชาชีพ
 9. ขาดครูที่มีความถนัดในการสอนวิชาภาษาอังกฤษ
 10. การบริการด้านสุขภาพแก่นักเรียนยังไม่เพียงพอ
 11. เกี่ยวกับการสอนศาสนาในโรงเรียน ครูยังขาดประสิทธิภาพในการสอนศาสนา ทำให้การสอนศาสนาในโรงเรียนยังไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นผลทำให้จุดประสงค์หลักของโรงเรียนไม่บรรลุผล
 12. การประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน อยู่ในสภาพไม่ดี
 13. ไม่มีการกำหนดอานาจหน้าที่บุคลากรไว้อย่างชัดเจน ทำให้การทำงานซ้ำซ้อนกัน
- มณี ภัคเกษม (มณี ภัคเกษม 2528 : 135 - 136) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเครือคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือคาทอลิก สามารถปฏิบัติงานวิชาการได้ในระดับปานกลาง ส่วนงานด้านวัดผลและประเมินผลนั้น ปฏิบัติได้เป็นอันดับสุดท้าย

2. ครูในโรงเรียนต่างขนาด มีความเห็นต่อการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน โดยเฉพาะ ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จะมีความเห็นแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ทุกด้าน และครูในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันในด้านการบริหารงาน ด้านวัสดุอุปกรณ์การสอน และห้องสมุด และการจัดกิจกรรมนักเรียน

3. บุคลากรในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีความเห็นต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แตกต่างกันทุกด้าน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กมีความแตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ทุกด้าน ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันในด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ และการจัดกิจกรรมนักเรียนและการแนะแนว เป็นต้น

2. ผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร

การวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมระหว่างประชากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ยังไม่ปรากฏแต่ก็มีงานวิจัยที่นับว่าใกล้เคียง ได้แก่

สมชาย วิเชียรเลิศ (สมชาย วิเชียรเลิศ 2524 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาครูใหญ่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์" พบว่า ความต้องการในการพัฒนาทักษะในการบริหารงาน 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคตินิยม ครูใหญ่ส่วนมากมีความต้องการพัฒนาทักษะดังกล่าวในระดับมาก ในการดำเนินการ ครูใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ ควรจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนา และเห็นควรให้จัดกิจกรรมพัฒนาเป็นโครงการตลอดปีไ้ระยะเวลาตามความจำเป็นระหว่างปีภาคเรียน โดยจัดประชุม สัมมนาหรือเชิญวิทยากรมาบรรยายเป็นครั้งคราว

เทอดศักดิ์ มังศรีสรรค์ (เทอดศักดิ์ มังศรีสรรค์ 2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการฝึกอบรมมากทุกด้าน โดยมีด้านการเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และด้านการพัฒนาองค์การตามลำดับ

วีรวรรณ จงจิต (วีรวรรณ วงจิต 1983 : 79 - 80) ได้วิจัยทัศนะของ
ผู้บริหารโรงเรียน ครู และศึกษานิเทศก์ ที่มีต่อความต้องการในการฝึกอบรมระหว่าง
ประชากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร 6 ด้าน ซึ่งประกอบ
ไปด้วยการบริหารโรงเรียน การจัดการ หลักสูตรและการนิเทศการสอน การพัฒนาบุคคล
กิจกรรมนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน และการจัดการในด้านการเงิน วัตถุประสงค์
ของการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบทัศนะของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ที่มีต่อความต้องการในการฝึกอบรม
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรด้าน เพศ อายุ ระดับ
การศึกษา วิชาเอกที่สำเร็จการศึกษา ประสบการณ์ของผู้บริหาร และความถี่ของการฝึกอบรม
ที่มีต่อความต้องการในการฝึกอบรม และหารูปแบบการจัดการฝึกอบรมระหว่างประชากร
จากการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการในการฝึกอบรมด้านการพัฒนาบุคคล การบริหารงานบุคคล
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารมีความต้องการมากเมื่อเปรียบเทียบกับครู และ
ศึกษานิเทศก์
2. ตัวแปรด้านเพศ คือ ผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิง มีความต้องการในการฝึก
อบรมด้านพัฒนาบุคคล และการบริหารงานบุคคลมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเพศชาย ส่วน
ตัวแปรอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
3. รูปแบบการจัดการฝึกอบรมที่ผู้บริหารโรงเรียนชอบมากที่สุดมีดังนี้ คือ
 - 3.1 ควรจัดโครงการฝึกอบรมในวันหยุดเรียนภาคที่ 1
 - 3.2 วิธีการฝึกอบรมแบบที่ชอบมากที่สุด คือ บทบาทสมมุติ
 - 3.3 ผู้ให้การอบรมควรเป็นวิทยากรพิเศษ
 - 3.4 โครงการฝึกอบรมควรเป็นแบบหลักสูตรต่อเนื่อง
 - 3.5 ระยะเวลาในการฝึกอบรม คือ 1 - 10 วัน
 - 3.6 จำนวนผู้เข้าอบรมควรประมาณ 16 - 30 คน จึงจะเหมาะสม

การวิจัยในต่างประเทศ

คาเรย์ (Carey. 1972 : 4712 - A) ได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสิ่งจำเป็นของการฝึกอบรมในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ เบสซาจูเสท ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสำรวจความเห็นทางด้านทักษะ และความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต คาเรย์ ได้จัดลำดับที่เขาพบไว้เป็นข้อสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนในช่วงทศวรรษหน้า จะต้องรู้สิ่งกับและเทคนิคที่ใช้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ รู้ถึงแนวโน้มด้านการศึกษาใหม่ ๆ และรู้ถึงหลักสูตรพร้อมทั้งแผนการเรียนการสอนในโรงเรียนของตน

2. ผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตไม่จำเป็นต้องมีทักษะในด้านการสอนในชั้นเรียน และความรู้ในวิชาที่สอนกันในโรงเรียน

มูก (Mook. 1976 : 5850 - A) ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมก่อนประชากรและระหว่างประชากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 363 คน แห่งเมืองแคนซัส ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร และภาวะผู้นำในการสอนและได้เปรียบเทียบตัวแปรด้านขนาด โรงเรียน ประสิทธิภาพบริหาร และประสิทธิภาพเกี่ยวกับการฝึกอบรม ผลวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่ที่เห็นว่า ความต้องการให้มีการอบรมก่อนเข้าประชากร จะเห็นความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตร และภาวะผู้นำทางการสอน

2. ขนาดของโรงเรียน มีผลต่อความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกัน

3. ประสิทธิภาพของครูใหญ่ และประสิทธิภาพเกี่ยวกับการฝึกอบรม ไม่ใช่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรม

โรเบิร์ตสัน (Robertson. 1976 : 3456 - A) ได้ศึกษาความต้องการในการอบรมระหว่างประชากรของผู้บริหารวิชาการแห่งเมืองออนตาริโอ ประเทศแคนาดา โดยศึกษาจากผู้บริหารด้านวิชาการของวิทยาลัยชุมชน 21 แห่ง ผลของการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีความต้องการในเรื่อง การนิเทศการสอน การจัดโปรแกรมการเรียนและประเมินผล การบริหารงานบุคคลด้านวิชาการ การสร้างผู้นำ การบริหารงานงบประมาณในคว้นวิชาการ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การฝึกทักษะพิเศษประจำตัวบุคคลในอันอื่น ๆ

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เป็นงานที่ต้องคาเนินไปอย่างต่อเนื่อง และควรเป็นโครงการที่ยืดหยุ่นได้

โมฮัมเมด (Mohammed. 1981 : 4234 - A) ได้ศึกษาความต้องการ ในการฝึกอบรมระหว่างประจำการของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในซาบา ประเทศมาเลเซีย กลุ่มประชากรได้แก่ ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 86 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ในการฝึกอบรมระหว่างประจำการของโครงการระยะยาว ควรจัดเนื้อหา ตามลำดับความสำคัญของความต้องการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การงบประมาณโรงเรียน การจัด องค์การภายในโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน บทบาทของครูใหญ่ การบริหารกิจการ นักเรียน การจัดโครงการงานของโรงเรียน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

2. ในการฝึกอบรมระหว่างประจำการของโครงการระยะสั้น ควรจัดเนื้อหาตาม ลำดับความสำคัญของความต้องการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การสอนในเรื่องการเงิน สถิติของ โรงเรียน การปฐมนิเทศคณะครู ทะเบียนนักเรียน การจัดสวัสดิการของนักเรียน และ การตัดสินใจ

สมมติฐานในการวิจัย

1. ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้ทำหน้าที่บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหาร ที่อยู่ในโรงเรียนขนาด ~~เล็ก~~ แตกต่างกัน

2. ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้ทำหน้าที่บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหาร ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกัน

3. ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้ทำหน้าที่บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหาร ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน

4. ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล
กรุงเทพ ฯ มีวิธีการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้จัดการ ครูใหญ่ จำนวน 56 คน และผู้ทำหน้าที่
ช่วยบริหาร จำนวน 128 คน จากโรงเรียนคาทอลิกในสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ ซึ่งปฏิบัติ
หน้าที่ในปีการศึกษา 2529

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง การเป็นการเป็นชั้น ๆ ดังนี้

1. สรรวจรายชื่อโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ จากสภากา
ศึกษาของสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ
2. ส่งจดหมายไปยังผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว จำนวน 35 โรงเรียน เพื่อขอ
ทราบจำนวนผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารของแต่ละโรงเรียน
3. จาแนกรายชื่อโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ตามขนาดของโรงเรียน เมื่อได้
จำนวนโรงเรียนแต่ละขนาดแล้ว ใช้วิธีสุ่มเลือกแบบสัดส่วน (quota sampling)
โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่
เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามระดับโรงเรียน ตามสัดส่วนของประชากรซึ่งเลือกมาร้อยละ
70 ของกลุ่มประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างที่ทำหน้าที่บริหาร 39 คน และผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร
90 คน จาก 35 โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 129 คน ซึ่งแสดงไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครูผู้ช่วย	ผู้บริหาร	ครูผู้ช่วย
ขนาดเล็ก	1. สามัคคีสงเคราะห์	1	3	1	2
	2. การราสมุทร	2	3	1	2
	3. พระวิสุทธิวงศ์	2	2	1	2
	4. ประสาทศิลป์	1	3	1	2
	5. ราษฎร์สงเคราะห์	2	4	1	3
	6. บอส์โกพิทักษ์	1	-	1	-
	7. อรรณาลัย	2	4	1	3
	8. สิงห์ประสาทวิทยา	1	2	1	1
	รวม	12	21	8	15
ขนาดกลาง	9. กุหลาบวัฒนา	1	4	1	3
	10. วิริยาลัย	1	4	1	3
	11. ราฟาเอล	2	4	1	3
	12. คอนเซพชัน	2	4	2	3
	13. ศรีมิตรวิทยา	1	4	1	3
	14. แม่พระประจักษ์ กรุงเทพฯ	2	4	2	3
	15. ประชานาก	2	4	2	3
	16. แม่พระสกลสงเคราะห์	1	4	1	3
	17. เข็นเต้เทเรซา	1	4	1	3

ตาราง 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครูผู้ช่วย	ผู้บริหาร	ครูผู้ช่วย
ขนาดกลาง	18. เซนต์แอนโทนี	1	4	1	3
	19. บาเรียมลย์	2	4	1	3
	20. มารคานกุล	1	4	1	2
	21. แม่พระประจักษ์ สุพรรณบุรี	2	4	1	3
	22. ไทรราชวิทยา	1	3	1	3
	23. มาลาสวรรค์พิทยา	2	4	1	3
	24. ราษฎร์บำรุงศิลป์	2	4	1	2
	25. แสงทองวิทยา	2	4	1	2
	รวม	26	67	20	43
ขนาดใหญ่	26. ฤทธาภิทยา	2	4	1	3
	27. เซนต์หลุยส์ศึกษา	1	4	1	3
	28. เปรมฤดีศึกษา	2	4	1	3
	29. อัสสัมชัญศึกษา	2	4	1	2
	30. แม่พระฟาติมา	2	4	2	3
	31. โยนออฟอาร์ค	2	4	1	2
	32. โยนออฟอาร์ค พาณิชยการ	2	4	1	3
	33. ยอแซฟอุปถัมภ์	2	4	1	3
	34. ขางคากูสศึกษา	1	4	1	3
	35. นักบุญเปโตร	2	4	1	2
	รวม	18	40	11	27
	รวมทั้งสิ้น	56	128	39	90

เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือสำหรับวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้น ๆ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการพัฒนาคู่มือ และความต้องการ ได้รับการพัฒนาของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จากสถาบัน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการสร้างเครื่องมือในหัวข้อที่เกี่ยวกับ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การเป็นผู้นำ และการจัดองค์การ และศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามตามวิธีการของ ลิเคอร์ท เพื่อนำเอาความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสอบถามให้เหมาะสมกับการวิจัยเรื่องนี้ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมตามความมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้

2. หาความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ตรงทางด้านการบริหารการศึกษา รวม 8 คน พิจารณาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ตัดสินร้อยละ 80 คือ ถ้าข้อความของแต่ละข้อ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 80 ก็ถือว่า ข้อความนั้นมีความเที่ยงตรง สามารถนำไปสอบวัดได้ *no validity other*

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร และผู้ช่วยบริหารใน โรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ^{3%}

4. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.95

5. หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้เทคนิคร้อยละ 25 ซึ่งวิธีวิธีการ คือ เรียงคะแนนจากน้อยไปหามาก ตัดร้อยละ 25 ตากคะแนนสูงสุดลงมา เรียกว่า กลุ่มสูง และร้อยละ 25 จากคะแนนต่ำสุดขึ้นไป เรียกว่า กลุ่มต่ำ นำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้การทดสอบค่า ที (t - test) แล้วเลือกเอาเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกสูง คือ ค่า ที่ เท่ากับ หรือมากกว่า 1.734

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องสถานภาพและขนาดของโรงเรียน ที่ผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารกำลังปฏิบัติงานอยู่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งสร้างขึ้นจำนวน 5 ช่วง ตามวิธีการของลิเคิร์ท (Likert) เป็นคำถาม 50 ข้อ โดยแยกเป็นคำถามในแต่ละด้าน ดังนี้ ---

1. ด้านการบริหารงานทั่วไป จำนวน 10 ข้อ
2. ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 10 ข้อ
3. ด้านการบริหารงานวิชาการจำนวน 10 ข้อ
4. ด้านการเป็นผู้นำ จำนวน 10 ข้อ
5. ด้านการจัดองค์การ จำนวน 10 ข้อ

ในแต่ละคำถาม ให้ตอบให้เลือก 5 คำตอบ ซึ่งมีระดับการแสดงความคิดเห็นความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

- | | | | | |
|---------|-------------|-------------------|----------------|-------|
| ระดับ 5 | หมายความว่า | ต้องการมากที่สุด | มีค่าเท่ากับ 5 | คะแนน |
| ระดับ 4 | หมายความว่า | ต้องการมาก | มีค่าเท่ากับ 4 | คะแนน |
| ระดับ 3 | หมายความว่า | ต้องการปานกลาง | มีค่าเท่ากับ 3 | คะแนน |
| ระดับ 2 | หมายความว่า | ต้องการน้อย | มีค่าเท่ากับ 2 | คะแนน |
| ระดับ 1 | หมายความว่า | ต้องการน้อยที่สุด | มีค่าเท่ากับ 1 | คะแนน |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ระบุไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัย นำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัย นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับนัดวันไปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

แบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 129 ฉบับ ได้รับคืน 117 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง และได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง แยกตามสถานภาพ และขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหาร		ผู้ช่วยผู้บริหาร		รวม		ร้อยละ
	ส่ง	ได้รับคืน	ส่ง	ได้รับคืน	ส่ง	ได้รับคืน	
เล็ก	8	8	15	12	23	20	87
กลาง	20	16	48	48	68	64	94
ใหญ่	11	11	27	22	38	33	88
รวม	39	33	90	82	129	117	90
ร้อยละ	100	90	100	92	100	90	

การวิเคราะห์เนื้อหา

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด คัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ แยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทำหน้าที่บริหาร และกลุ่มผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร

2. การจัดกระทำข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทำหน้าที่บริหาร และกลุ่มผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารงานในโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แล้ววิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง และขนาดของโรงเรียน

ขั้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก 5 ด้าน วิเคราะห์โดยการนามาค่าเฉลี่ย (Mean) ของแต่ละข้อ และรายด้าน แล้วนำมาเทียบกับคะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายความว่า	ต้องการมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายความว่า	ต้องการมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายความว่า	ต้องการปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายความว่า	ต้องการน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายความว่า	ต้องการน้อยที่สุด

หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของข้อมูลในแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เพื่อทราบการกระจายของคะแนน ถ้าการกระจายจากค่าเฉลี่ย (Mean) สูง แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันมาก แต่ถ้าค่าการกระจายจากค่าเฉลี่ยต่ำ แสดงว่า มีความต้องการในการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันน้อย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาค้างนี้ ใช้สถิติ ดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าเฉลี่ย

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อของแบบสอบถาม ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2}{n_H} + \frac{S_L^2}{n_L}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าของ t - distribution

$\bar{X}_H$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มผู้ได้คะแนนสูง

$\bar{X}_L$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มผู้ได้คะแนนต่ำ

S_H^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มผู้ได้คะแนนต่ำ

S_L^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มผู้ได้คะแนนสูง

n_H แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มสูง

แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มต่ำ

(ดูน สายยศ และอังคณา สายยศ 2524 : 187 - 288)

3. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{s_1^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

n แทน จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถามทั้งฉบับ

s_1^2 แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อคำถาม

s_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามทั้งฉบับ

4. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้ตามวิธีการของ Mann - Whitney U Test (Siegal. 1956 : 121) อ้างอิงจากลัดดาวัลย์ หวังพานิช 2528 : 363)

เนื่องจากกลุ่มนี้มีขนาดใหญ่ คือ n มากกว่า 20 จึงท้วงใช้สูตร

$$Z = \frac{U - \mu_U}{\sigma_U}$$

$$U = mn + \frac{m(m+1)}{2} - \Sigma R$$

$$\mu_U = \frac{mn}{2}$$

$$\sigma_U = \sqrt{\frac{(m)(n)(m+n+1)}{12}}$$

Z แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา ใน Z - distribution

U แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา ใน U - distribution

m แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ 1

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ 2

ΣR แทน ผลรวมของค่าการจัดอันดับ

5. เปรียบเทียบความแตกต่างความถี่ของการพัฒนาความรู้ของผู้บริหาร จากขนาดของโรงเรียน โดยใช้วิธีการ Kruskal - Wallis Test (Conover. 1980 : 230) อ้างอิงจากลัดดาวัลย์ หวังพานิช 2528 : 369

$$H = \frac{\frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1)}{1 - \frac{\Sigma T}{N^3 - N}}$$

$\Sigma T = t^2 - t$ โดย t แทนจำนวนข้อมูลที่มีอันดับซ้ำกัน

H แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน H - distribution

T แทน ค่า t ใน t - distribution ที่ ∞ และ $df = N - k$

k แทน จำนวนกลุ่ม

N	แทน	จำนวนข้อมูลรวมจากทุกกลุ่ม
n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
ΣR_1	แทน	ผลรวมของอันดับของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่ 1 ซึ่งอันดับเหล่านั้นจัดรวมกันทุกกลุ่ม

5. นำข้อเสนอแนะแบบสอบถามปลายเปิด มาเรียงลำดับความถี่จากมากไปน้อย และหาคำร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอข้อมูลดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
x	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัว
x^2	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยซึ่งคำนวณจาก $\frac{\text{ค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละคาน}}{\text{จำนวนข้อในแต่ละคาน}}$
s	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบ t - distribution
R	แทน	ผลรวมของการจัดอันดับ
U	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน U - distribution
H	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน H - distribution
Z	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน Z - distribution

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารและผู้บริหารหน้าที่จะช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การเป็นผู้นำ และการจัดองค์การ ดังแสดงผลในตาราง 3 ถึงตาราง 8

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยใช้ สเกลของ ลีเคิร์ท เป็นแนวกำหนดไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายความว่า	ต้องการมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายความว่า	ต้องการมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.50	หมายความว่า	ต้องการปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.50	หมายความว่า	ต้องการน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายความว่า	ต้องการน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 9 - 15

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนในความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การเป็นผู้นำ และการจัดองค์การ

ตาราง 3 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการได้รับการพัฒนา
ของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร

ความต้องการ	ผู้บริหาร		ผู้ช่วยบริหาร	
	χ	s	χ	s
1. ด้านการบริหารงานทั่วไป	3.95	0.51	3.87	0.69
2. ด้านการบริหารงานบุคคล	4.18	0.50	3.98	0.87
3. ด้านการบริหารงานวิชาการ	4.04	0.59	3.93	0.69
4. ด้านการเป็นผู้นำ	4.10	0.55	3.97	0.75
5. ด้านการจัดองค์การ	4.36	0.43	4.05	0.80
รวมเฉลี่ย	4.13	0.53	3.96	0.80

ข้อมูลในตาราง 3 แสดงว่า ทั้งผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ทางด้านการบริหารมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แล้วพบว่า การพัฒนาความรู้ด้านการจัดองค์การ เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงไปได้แก่ การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

ตาราง 4 คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการได้รับการพัฒนา
ความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไป

ข้อ	การบริหารงานทั่วไป	ผู้บริหาร		ผู้ช่วยผู้บริหาร	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.	การกำหนดแผนงานของโรงเรียนให้สอดคล้อง กับการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ^{ด.ช.} _{วิเศษ}	4.37	0.65	4.11	0.77
2.	การกำหนดนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้อง ^{ด.ช.} กับความต้องการในยุคปัจจุบัน _{วิเศษ}	4.17	0.57	3.99	0.85
3.	การจัดเอกสารและงานสารสนเทศ	4.08	0.78	3.94	0.89
4.	ความรู้เรื่องกฎหมายโรงเรียนเอกชน	3.86	0.69	3.89	0.92
5.	การจัดทางงบประมาณการใช้จ่าย และวิธีการ หาบัญชีแบบใหม่	3.88	0.80	3.79	0.90
6.	การจัดและการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้ใช้ ประโยชน์สูงสุด	3.83	0.78	3.74	0.90
7.	การเสริมสร้างระเบียบวินัยให้นักเรียน	3.91	0.74	3.88	0.92
8.	การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง	3.85	0.91	4.12	0.90
9.	การจัดความปลอดภัยให้นักเรียนในโรงเรียน	4.20	0.83	3.99	0.88
10.	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในสถานศึกษา	3.37	1.06	3.28	1.27
	รวมเฉลี่ย	3.95	0.51	3.87	1.27

ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่า กลุ่มผู้ทำหน้าที่บริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไปมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความต้องการเรื่องการกำหนดแผนงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาของประเทศ เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การจัดการรักษาความปลอดภัยให้นักเรียน การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการในยุคนปัจจุบัน การจัดเอกสารและงานสารนิเทศ การเสริมสร้างระเบียบวินัยให้นักเรียน การจัดทางงบประมาณการใช้จ่ายและการทำบัญชีแบบใหม่ ความรู้เรื่องกฎหมายโรงเรียนเอกชน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง การจัดและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้ใช้ประโยชน์สูงสุด และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในสถานศึกษา ตามลำดับ

สำหรับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารทั่วไปมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความต้องการเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การกำหนดแผนงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาของประเทศ การกำหนดนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของยุคปัจจุบัน การจัดความปลอดภัยให้นักเรียนในโรงเรียน การจัดเอกสารและงานสารสนเทศ ความรู้เรื่องกฎหมายโรงเรียนเอกชน การเสริมสร้างระเบียบวินัยให้นักเรียน การจัดงบประมาณการใช้จ่ายและการทำบัญชีแบบใหม่ การจัดและการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้ใช้ประโยชน์สูงสุด และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในสถานศึกษา ตามลำดับ

ตาราง 5 คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการได้รับการพัฒนา
ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล

ข้อ	การบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร		ผู้ช่วยผู้บริหาร	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.	การวางนโยบายและหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับ บุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน	4.31	0.53	4.03	0.77
2.	การแสวงหามุคผลเข้ามาทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก	4.20	0.68	3.92	0.96
3.	การปฐมนิเทศก์ครูใหญ่และการทดลองงาน	4.06	0.68	3.81	1.02
4.	การพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญและการ ฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน	4.03	0.71	4.01	0.99
5.	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ	4.23	0.60	3.98	1.18
6.	แนวปฏิบัติการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของการทำงาน	4.17	0.75	4.07	1.01
7.	การบำรุงขวัญบุคลากรให้ทำงานได้เต็มที่	4.26	0.61	3.95	1.07
8.	การพัฒนาความสัมพันธ์ในหมู่คณะภายในโรงเรียน	4.31	0.63	4.03	1.02
9.	การส่งเสริมระเบียบวินัยของครูในโรงเรียน	4.20	0.72	4.00	1.04
10.	การวางหลักเกณฑ์การให้พ้นจากงานและการให้ สิ่งตอบแทนเมื่อพ้นวาระ	4.03	0.75	3.93	1.01
	รวมเฉลี่ย	4.18	0.50	3.98	0.87

ข้อมูลจากตาราง 5 แสดงว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีความต้องการได้รับการพัฒนาด้านการวางนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การพัฒนาความสามัคคีในหมู่คณะภายในโรงเรียน การบำรุงขวัญบุคลากรให้ทำงานได้เต็มที่ การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ การแสวงหาบุคคล การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก การส่งเสริมระเบียบวินัยของครูในโรงเรียน แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน การประชุมพิเศษครูใหม่และการทดลองงาน การพัฒนาบุคลากรให้บังคับบัญชาและการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน การวางหลักเกณฑ์การให้พ้นจากงานและการให้สิ่งตอบแทนเมื่อพ้นวาระการทำงาน ตามลำดับ

สำหรับผู้หน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีความต้องการได้รับการพัฒนาเรื่องแนวปฏิบัติการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การพัฒนาความสามัคคีในหมู่คณะภายในโรงเรียน การวางนโยบายหลักและหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรให้บังคับบัญชาและการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การส่งเสริมระเบียบวินัยของครูในโรงเรียน การวางหลักเกณฑ์การให้พ้นจากงานและการให้สิ่งตอบแทนเมื่อพ้นวาระ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ การบำรุงขวัญบุคลากรให้ทำงานได้เต็มที่ การแสวงหา การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก การประชุมพิเศษครูใหญ่และการทดลองงาน ตามลำดับ

ตาราง 6 คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการได้รับการ
พัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานวิชาการ

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหาร		ผู้ช่วยผู้บริหาร	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.	การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร	4.28	0.66	3.99	0.88
2.	การนิเทศก์และการติดตามการสอนของครู	4.17	0.74	4.07	0.79
3.	เทคนิคการสอนใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนมากขึ้น	3.91	0.74	3.84	0.96
4.	เทคนิคการประเมินผลการเรียนของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ	4.05	0.80	4.19	0.79
5.	การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอนแก่นักเรียน	3.97	0.82	3.91	0.79
6.	การบริหารวัสดุอุปกรณ์การสอนในหลักสูตร	3.88	0.71	3.94	0.86
7.	การจัดบริการแนะแนวในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการศึกษาของนักเรียนให้ดีขึ้น	3.97	0.66	3.83	0.96
8.	การบริหารและการจัดการกับเด็กที่มีปัญหาซึ่งเป็นผลกระทบต่อการเรียนการสอน	4.14	0.65	4.01	0.84
9.	เทคนิคการจัดให้มีการรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ	4.00	0.80	3.85	0.87
10.	การวิจัยและการใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา	4.00	0.72	3.91	0.83
	รวมเฉลี่ย	4.04	0.59	3.93	0.69

ข้อมูลจากตาราง 6 แสดงว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานวิชาการมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ เรื่องการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การนิเทศก์และการติดตามการสอนของครู การบริหารและการจัดการกับเด็กที่มีปัญหาในโรงเรียนซึ่งเป็นผลกระทบต่อการเรียนการสอน เทคนิคการประเมินผลการเรียนของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการจัดให้มีการรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ การวิจัยและการใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอนแก่นักเรียน การจัดบริการแนะแนวในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการศึกษาของนักเรียนให้ดีขึ้น เทคนิคการสอนใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนมากขึ้น การบริหารวัสดุอุปกรณ์การสอนในหลักสูตร ตามลำดับ

สำหรับผู้หน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานวิชาการมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีความต้องการได้รับการพัฒนาเรื่องเทคนิคการประเมินผลการเรียนของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การนิเทศก์และการติดตามการสอนของครู การบริหารและการจัดการกับเด็กที่มีปัญหาซึ่งเป็นผลกระทบต่อการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร การบริหารวัสดุอุปกรณ์ในหลักสูตร การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอนแก่นักเรียน การวิจัยและการใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา เทคนิคการจัดให้มีการรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ เทคนิคการสอนใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนมากขึ้น การจัดและบริการแนะแนวในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการศึกษาของนักเรียนให้ดีขึ้น ตามลำดับ

ตาราง 7 คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการเป็นผู้นำ

ข้อ	การเป็นผู้นำ	ผู้บริหาร		ผู้ช่วยผู้บริหาร	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.	หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป	4.14	0.73	3.98	0.88
2.	หลักในการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ	4.23	0.73	3.90	0.87
3.	การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน	4.08	0.78	3.98	0.90
4.	เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน	4.17	0.74	3.97	0.97
5.	ศิลปการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	3.97	0.70	3.91	0.94
6.	การสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน	3.82	0.66	3.79	0.94
7.	เทคนิคในการจัดประชุม	4.00	0.68	1.86	0.86
8.	จิตวิทยาในการบริหาร	4.17	0.61	4.02	0.87
9.	การใช้หลักธรรมในการปกครองคน	4.14	0.60	4.12	0.92
10.	การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร	4.25	0.65	4.09	0.85
	รวมเฉลี่ย	4.10	0.55	3.96	0.75

ข้อมูลจากตาราง 7 แสดงว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการเป็นผู้นำมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีความต้องการได้รับการพัฒนา เรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ หลักการตัดสินใจและวินิจัยสั่งการ จิตวิทยาในการบริหาร เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน หลักการสร้างสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป การใช้หลักธรรมในการปกครองคน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เทคนิคในการจัดประชุม ศิลปะการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ตามลำดับ

สำหรับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการเป็นผู้นำมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีความต้องการได้รับการพัฒนาเรื่องการใช้หลักธรรมในการปกครองคน เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร จิตวิทยาในการบริหาร หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน ศิลปะการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน หลักการตัดสินใจและการวินิจัยสั่งการ เทคนิคในการจัดประชุม การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานตามลำดับ

ตาราง 8 คะแนนค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ

ข้อ	การจัดการ	ผู้บริหาร		ผู้ช่วยผู้บริหาร	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.	การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคนเพื่อให้ทำงานได้ตามแผนที่วางไว้	4.60	0.50	4.18	0.84
2.	การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ	4.48	0.56	4.18	0.87
3.	การจัดลำดับบังคับบัญชาตามสายงานและตำแหน่งภายในโรงเรียน	4.34	0.54	4.08	0.99
4.	การกำหนดขอบเขตหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน	4.22	0.59	4.06	0.96
5.	เทคนิคการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลเพื่อทำงานได้สะดวกตามแผนที่วางไว้	4.11	0.72	3.92	0.91
6.	การวางโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคคลได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้	4.37	0.55	4.02	0.91
7.	การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.43	0.55	4.07	0.88
8.	การพัฒนาการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในโรงเรียน	4.40	0.54	4.03	0.89
9.	การใช้นวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน เช่น	4.34	0.54	4.03	0.89
10.	การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการ	4.34	0.54	4.07	0.93
	รวมเฉลี่ย	4.36	0.43	4.05	0.80

ข้อมูลจากตาราง. 8 แสดงความ ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีความต้องการได้รับการพัฒนาเรื่องการวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคนเพื่อให้ทำงานได้ตามแผนที่วางไว้ เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การพัฒนาการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในโรงเรียน การวางโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคคลได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การใช้นวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน เช่น MBO, QCC การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการ การจลลาคับบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน เทคนิคการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลเพื่อทำงานได้สะดวกตามแผนที่วางไว้ ตามลำดับ

สำหรับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีความต้องการได้รับการพัฒนาเรื่องการวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคนเพื่อให้ทำงานได้ตามแผนที่วางไว้ เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ การจลลาคับบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน การพัฒนาการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในโรงเรียน การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการ เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เทคนิคการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลเพื่อทำงานได้สะดวกตามแผนที่วางไว้ การจัดวางโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคคลได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ตามลำดับ

ตาราง 9 เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้หน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

สถานภาพการปฏิบัติงาน	ค่าสถิติ				
	N	M_u	σ_u	U	Z
ผู้หน้าที่บริหาร	35	1435	167.99	1308	- 0.756
ผู้หน้าที่ช่วยบริหาร	82				

$$\alpha = .05 \quad Z = 1.96$$

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 9 แสดงถึงผลการเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จาแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงานปรากฏผลดังนี้ คือ ผู้หน้าที่บริหารและผู้หน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ผู้หน้าที่บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ทำหน้าที่ต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 10 เปรียบเทียบความข้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด
สังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน

สถานภาพการปฏิบัติงาน	ค่าสถิติ				
	N	M_u	σ_u	U	Z
การบริหารงานทั่วไป ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	35 82	1435	167.99	1399	.214
การบริหารงานบุคคล ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	35 82	1435	167.99	1345	.536
การบริหารงานวิชาการ ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	35 82	1435	167.99	1376	.315
การเป็นผู้นำ ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	35 82	1435	167.99	1349	.512
การจัดองค์การ ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	35 82	1435	167.99	1175	.547

$$\alpha = .05 \quad Z = 1.96$$

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 10 แสดงถึง ผลการเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ปรากฏผล ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานทั่วไป เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงานทั่วไป ของผู้ทำหน้าที่บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่ต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานทั่วไปไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2. ด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงานบุคคลของผู้ทำหน้าที่บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือผู้บริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่ต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

3. ด้านการบริหารวิชาการ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ ของผู้ทำหน้าที่บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือผู้บริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่ต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. ด้านการเป็นผู้นำ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเป็นผู้นำของผู้ทำหน้าที่กับผู้หน้าที่ช่วยบริหาร พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือผู้บริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่ต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

5. ด้านการจัดการ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของ
 ผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการของผู้หน้าบริหารกับผู้หน้าที่ช่วยบริหารพบว่า
 มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่หาหน้าที่ต่างกัน มี
 ความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้
 ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 11 เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
จากแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน

สถานภาพการปฏิบัติงาน	ค่าสถิติ				
	N	M_u	σ_u	U	Z
การบริหารงานทั่วไป ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	8 12	48	12.96	57	1.675
การบริหารงานบุคคล ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	8 12	48	12.96	54	1.403
การบริหารงานวิชาการ ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	8 12	48	12.96	51	1.132
การเป็นผู้นำ ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่ช่วยบริหาร	8 12	48	12.96	42	.317
การจัดองค์การ ผู้ทําหน้าที่บริหาร ผู้ทําหน้าที่บริหาร	8 12	48	12.96	52	1.222

$$\alpha = .05 \quad Z = 1.96$$

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 11 แสดงถึงผลการเปรียบเทียบ ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จากแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้ ผู้ทำหน้าที่บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก ขนาดเล็ก มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารในด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การเป็นผู้นำและการจัดการ การแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ทำหน้าที่ต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 12 เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง
จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน

สถานภาพการปฏิบัติงาน	ค่าสถิติ				
	N	M_u	ΣU	U	Z
การบริหารงานทั่วไป ผู้ทำหน้าที่บริหาร ผู้หน้าที่ช่วยบริหาร	16 48	384	64.49	404	0.598
การบริหารงานบุคคล ผู้ทำหน้าที่บริหาร ผู้หน้าที่ช่วยบริหาร	16 48	384	64.49	400	0
การบริหารวิชาการ ผู้ทำหน้าที่บริหาร ผู้หน้าที่ช่วยบริหาร	16 48	384	64.49	406	0.898
การเป็นผู้นำ ผู้ทำหน้าที่บริหาร ผู้หน้าที่ช่วยบริหาร	16 48	384	64.49	383	.254
การจัดองค์การ ผู้ทำหน้าที่บริหาร ผู้หน้าที่ช่วยบริหาร	16 48	384	64.49	300	1.496

$$\alpha = .05 \quad Z = 1.96$$

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 12 แสดงถึงผลเปรียบเทียบ ความต้องการได้รับการพัฒนาของ
 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จาแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้ ผู้ทำหน้าที่
 บริหารกับผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนลาหอลิก ขนาดกลาง มีความต้องการได้รับการพัฒนา
 ความรู้ของผู้บริหารในด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ
 การเป็นผู้นำ และการจัดองค์การ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือผู้บริหาร
 โรงเรียนขนาดกลางที่ทำหน้าที่ต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหาร
 ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 13 เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่
จากแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน

สถานภาพการปฏิบัติงาน	ค่าสถิติ				
	N	M_u	σ_u	U	Z
การบริหารงานทั่วไป					
ผู้ทำหน้าที่บริหาร	11	121	22	75	1.909
ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร	22				
การบริหารงานบุคคล					
ผู้ทำหน้าที่บริหาร	11	121	22	91	1.309
ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร	22				
การบริหารงานวิชาการ					
ผู้ทำหน้าที่บริหาร	11	121	22	82	1.646
ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร	22				
การเป็นผู้นำ					
ผู้ทำหน้าที่บริหาร	11	121	22	97	1.085
ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร	22				
การจัดองค์การ					
ผู้ทำหน้าที่บริหาร	11	121	22	87	1.459
ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร	22				

$$\alpha = .05 \quad Z = 1.96$$

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 13 แสดงถึงผลการเปรียบเทียบ ความต้องการได้รับการพัฒนาของ
 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จากแนกตามสถานการณ์ปฏิบัติงาน ปรากฏผล ดังนี้ ผู้ทำหน้าที่
 บริหารกับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก ขนาดใหญ่ มีความต้องการได้รับการพัฒนา
 ความรู้ของผู้บริหารในด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ
 การเป็นผู้นำและการจัดการต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้บริหาร
 โรงเรียนขนาดใหญ่ที่ทำหน้าที่ต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารไม่
 แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 14 เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด
สังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ค่าสถิติ			
	N	X	R	H
ขนาดเล็ก	20	60.80	1032.62	
ขนาดกลาง	64	57.41	3863.9	
ขนาดใหญ่	33	61.00	2006.8	0.8554

ข้อมูลจากตาราง 14 แสดงถึงผลของการเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนา
ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
ปรากฏผล ดังนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความต้องการ
ได้รับการพัฒนาความรู้ในทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้ทำหน้าที่บริหาร
โรงเรียนต่างขนาดกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ซึ่งผล
การทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 15 เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด
 สังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ความต้องการได้รับการพัฒนา ขนาดโรงเรียน	ค่าสถิติ			
	N	X	R	H
การบริหารงานทั่วไป				
ขนาดเล็ก	20	39	1080	
ขนาดกลาง	64	39	3728	
ขนาดใหญ่	33	38	2096	1.07
การบริหารงานบุคคล				
ขนาดเล็ก	20	41.9	992.5	
ขนาดกลาง	64	40	3979	
ขนาดใหญ่	33	40.4	1939	0.39
การบริหารงานวิชาการ				
ขนาดเล็ก	20	41.11	940.1	
ขนาดกลาง	64	39.86	1932	
ขนาดใหญ่	33	38.15	2148	1.88
การเป็นผู้นำ				
ขนาดเล็ก	20	39.44	1178.5	
ขนาดกลาง	64	40.35	3821.5	
ขนาดใหญ่	33	39.55	1903	.78
การจัดองค์การ				
ขนาดเล็ก	20	43.06	972	
ขนาดกลาง	64	41.5	3976	
ขนาดใหญ่	33	40.48	1955	.49

$$\chi^2_{.05} (2) = 5.991$$

ข้อมูลจากตาราง 15 แสดงถึงผลของการเปรียบเทียบ ความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก จากแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผล ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานทั่วไป เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารงานทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานทั่วไป ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2. ด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่พบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

3. ด้านการบริหารงานวิชาการ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. ด้านการเป็นผู้นำ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านการเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่ามีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบนี้ ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

5. ด้านการจัดองค์การ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ ในด้านการจัดองค์การ ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นก็คือ ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนต่าง ขนาดกันมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการจัดองค์การไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการ ทดสอบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ๗
ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

ตาราง 16 ข้อเสนอแนะของผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร จาแนกตามขนาด
โรงเรียน

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1. <u>ด้านการบริหารงานทั่วไป</u> <u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u> 1.1 ควรกำหนดนโยบายหลักของโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ๗ เพื่อใช้เป็นแนวคําเนินการบริหาร งานของทุกโรงเรียนในสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ๗ 1.2 ควรวางแผนงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับ ความต้องการของท้องถิ่น 1.3 ควรจัดหาโครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับ ความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง 1.4 ควรจัดให้มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร โดยให้มี ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง	3 3 2 2	30.00 30.00 20.00 20.00
รวม	10	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u>		
1.1 ควรจัดอบรมเรื่องการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานด้านนี้ได้อย่างแท้จริง	5	27.78
1.2 ควรจัดระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพ และดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์	4	22.22
1.3 ควรกำหนดนโยบายหลักของสภามณฑลกรุงเทพฯ ที่แน่นอน และสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนและเยาวชน	3	16.67
1.4 ควรกระจายงานให้ผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบ ได้มีส่วนในการบริหารงาน	3	16.67
1.5 ควรเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการเงินและความรับผิดชอบเพื่อจะได้บริหารงานด้วยความเอาใจใส่และถูกต้อง	3	16.66
รวม	18	100
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
1.1 ควรจัดให้มีการอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะสามารถเอาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงงานด้านบริหารให้ดียิ่งขึ้น	4	36.36

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1.2 ควรให้โรงเรียนคาทอลิกร่วมวางแผนงานการบริหาร ของโรงเรียนในเครือ ทั้งนี้ให้สอดคล้องกับความต้องการ ของสังคมและสภาพของท้องถิ่น	4	36.36
1.3 ควรกระจายอำนาจในการบริหารงานโดยแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบให้คณะครูบ้าง	3	27.28
รวม	11	100
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
1.1 ควรกำหนดนโยบายหลักที่แน่นอนของโรงเรียนในสังกัดเขต กรุงเทพ ฯ โดยกำหนดให้ดำเนินงานตามนโยบายหลัก เพื่ออำนวยความสะดวกมากที่สุด และให้คงเอกลักษณ์ของ โรงเรียนคาทอลิกไว้	8	21.26
1.2 ควรวางแผนงานที่แน่นอนเฉพาะของโรงเรียนเครือคาทอลิก และกำหนดให้มีการดำเนินงานตามแผนนั้น	6	16.22
1.3 ควรจัดอบรมผู้บริหารให้มีความรู้ ประสบการณ์ในการ บริหารงานทั่วไป มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม และมี มนุษยสัมพันธ์	6	16.22
1.4 ควรมีการวางแผนงานบริหารโรงเรียนอย่างรอบคอบก่อน โรงเรียนเปิดภาคต้น พร้อมกับแจ้งให้ผู้ร่วมงานรับทราบเพื่อ สะดวกในการปฏิบัติงาน	4	10.81

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1.5 ควรนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในโรงเรียนให้มากขึ้น	4	10.81
1.6 ควรกำหนดวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ประกอบการ และการให้บริการแก่ชุมชน	4	10.81
1.7 ควรกระจายงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และเมื่อมอบงานแล้วควรให้อำนาจในการตัดสินใจด้วย	3	8.10
1.8 ควรมีเทคนิคการบริหารงานอย่างรวดเร็ว ถูกต้องเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน	2	5.41
รวม	37	100
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
1.1 ควรจัดอบรมผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการบริหารงาน และมีความรับผิดชอบ	2	33.34
1.2 ควรจัดอาคารสถานที่ให้มีประสิทธิภาพสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอ	2	33.33
1.3 ควรวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน	2	33.33
รวม	6	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
2. <u>ด้านการบริหารงานบุคคล</u>		
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u>		
2.1 ควรมีการวางแผนและกำหนดนโยบายการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้ส่งผลกระทบท่อการปฏิบัติงานของครูมากขึ้น	6	30.00
2.2 ควรจัดโครงการอบรมเรื่องการบริหารงานบุคคลให้ผู้บริหารเพื่อสามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง	5	25.00
2.3 ควรจัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาจิตใจครู - นักเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	5	25.00
2.4 ควรจัดโครงการอบรมผู้บริหารแลครู ให้มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาการครองใจคน เพื่อสร้างความร่วมมือและความเข้าใจอันดีต่อกัน	4	20.00
รวม	20	100
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u>		
2.1 ควรจัดอบรมผู้บริหาร ให้มีความรู้เรื่องการบริหารงานการบริหารคน และความรับผิดชอบในหน้าที่	10	32.26

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ ,	ความถี่	ร้อยละ
2.2 ควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ไ้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของ ความยุติธรรมและเมตตาธรรม และสามารถเป็นที่ ปรึกษาให้คำแนะนำแก่บุคลากรได้	8	25.80
2.3 ควรจัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาผู้ไ้บังคับบัญชาให้มี ความรับผิดชอบ มีความอดสาหะวิริยะ	7	22.57
2.4 ควรจัดโครงการเสริมสร้างความสามัคคีในระหว่าง ผู้บริหาร - ครู และนักเรียนชั้นภายในโรงเรียน	6	19.36
รวม	31	100
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนชนากลาง</u>		
2.1 ควรจัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรของโรงเรียน ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อเปิดโอกาสให้ครูที่มีสมรรถภาพสูง ไปช่วยโรงเรียนอื่น ๆ ในเครือของตน	5	45.46
2.2 ควรจัดหาการพรรณาางานให้กับครูและผู้ที่ทำหน้าที่อื่น ๆ	4	36.36
2.3 ควรเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ และให้เวลาพิจารณาปัญหาในหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม	2	18.18
รวม	11	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
2.1 ควรวางแผนบริการบุคลากรในระดับผู้บริหาร เพื่อ กำหนดคุณสมบัติ และกำหนดช่วงเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของ ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนอย่างชัดเจน	5	55.56
2.2 ควรกระจายงานโดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรทุกคนในโรงเรียน	4	44.44
รวม	9	100
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
2.1 ควรอบรมผู้บริหาร เรื่องการบริหารงานบุคคล	3	60.00
2.2 ควรจัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากร เพื่อ ผู้ที่มีความสามารถจะได้มีโอกาสไปช่วยโรงเรียน เล็ก ๆ ในเครือของตน	2	40.00
รวม	5	100
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
2.1 ควรจัดอบรมผู้บริหารให้มีความรับผิดชอบในการบริหารงาน เสียสละ ให้ความร่วมมือ และยอมรับความสามารถ ของครูแต่ละคน	2	50.00

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
2.2 ควรจัดให้มีการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เช่น สวัสดิการครู การมอบหมายงานตามความสามารถ ของแต่ละบุคคล	2	50.0
	2	50.00
รวม	4	100
3. <u>ด้านการบริหารงานวิชาการ</u> <u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u> 3.1 ควรส่งเสริมเทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยการจั สัมมนาทางวิชาการให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ทางวิชาการมากขึ้น 3.2 ควรจัดอบรมให้ความรู้ทางด้านการจัดการแ จะสามารถเป็นผู้นำการบริหารงานวิชาการได้ถูกต้อง 3.3 ควรพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าทันสมัย โดย การประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายวิชาการกับครู ผู้สอน	4	44.44
	3	33.34
	2	22.22
รวม	9	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u>		
3.1 ควรจัดอบรมผู้บริหารให้มีความรู้ทางวิชาการเพื่อจะสามารถให้คำปรึกษาและนิเทศแก่ครู และพัฒนา ด้านวิชาการให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น	5	41.67
3.2 ควรจัดให้ครูได้รับการอบรมทางวิชาการมากขึ้นเพื่อ การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน	4	33.33
3.3 ควรติดตามผลการเรียนการสอนและการประเมินผล อย่างใกล้ชิด ซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้รับผิดชอบเอง	3	25.00
รวม	12	100
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
3.1 ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อให้ครูมีความรู้ทางด้านวิชาการ และจริยธรรมควบคู่กันไป	5	33.33
3.2 ควรจัดให้ครูได้รับการเพิ่มพูนความรู้ในด้านเนื้อหา วิชาการ และวิธีสอนโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อ ประกอบการเรียนการสอน	4	26.67
3.3 ควรให้ความรู้เรื่องการประเมินผลแก่ผู้บริหารและครูทุกคน	4	26.67
3.4 ควรกระจายงานด้านวิชาการในระดับต่าง ๆ เพื่อแบ่งเบา ภาระของกันและกัน	2	13.33
รวม	15	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
3.1 ควรจัดอบรมหัวหน้าฝ่ายวิชาการให้มีความรู้ความเข้าใจ ในค่านิชาการอย่างดี และพร้อมที่จะให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น ได้สามารถกระจายงานให้ครูได้ตรงตามความถนัดและ ความสามารถ	6	28.57
3.2 ควรจัดเสริมความรู้ทางค่านิชาการแก่ผู้บริหาร เพื่อ จะสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการได้อย่างแท้จริง	5	23.82
3.3 ควรจัดอบรมครูผู้สอนทางค่านเทคนิคการสอนใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนมากขึ้น	4	19.05
3.4 ควรปรับปรุงการเรียนการสอนโดยเฉพาะ การจัดสื่อ การสอนให้ตรงบัลลัษตุคร และเพิ่มพูนความรู้เรื่อง การใช้สอทดคันวัสดุอุปกรณ์	3	14.28
3.5 ควรติดตามการทำงานของครูอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ทั้งในค่านการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล	3	14.28
รวม	21	100
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
3.1 ควรจัดอบรมผู้บริหารในค่านิชาการ เพื่อจะได้มีความรู้ และบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะ ในเรื่องการวัดผลประเมินผล รูปแบบการสอน และสื่อ การสอนต่าง ๆ	4	57.14

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
3.2 ควรพัฒนาความรู้วิชาการโดยให้ครูเข้ารับการอบรมวิธีการสอน การใช้สื่อการสอน เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการเรียนการสอนจะได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3	42.86
รวม	7	100
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
3.1 ควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เสมอ เพื่อจะได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าช่วยปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้หลักสูตร	5	50.00
3.2 ควรจัดอบรมผู้บริหารให้มีความรู้และเข้าใจเรื่องหลักสูตรอย่างถ่องแท้	3	30.00
3.3 ควรจัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งจัดหาการใช้ให้ถูกวิธี เพื่อเกิดการเรียนรู้มากขึ้น	2	20.00
รวม	10	100
4. <u>ด้านการเป็นผู้นำ</u>		
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u>		
4.1 ควรจัดอบรมเรื่องจิตวิทยาการครองใจคนเพื่อจะได้บริหารงานได้ดีและได้รับความร่วมมือมากขึ้น	5	31.25

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
4.2 ควรพิจารณาบุคลิกลักษณะและสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร	4	25.00
4.3 ควรจัดอบรมสัมมนาในด้านการเป็นผู้นำเพื่อช่วยสร้างความเป็นผู้ทำให้แก่ผู้บริหารและครู และควรให้ครูทุกคนผ่านหลักสูตรนี้ด้วย	4	25.00
4.4 ควรจัดอบรมครูผู้ช่วยบริหารให้เข้าใจหน้าที่ของตนเพื่อสามารถเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความเข้มแข็ง อดทน มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้	3	18.75
รวม	16	100
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนชนบทใหญ่</u>		
4.1 ควรจัดอบรมผู้บริหารในด้านการเป็นผู้นำเพื่อจะได้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ดีในการบริหารงาน	9	52.94
4.2 ควรจัดการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในโรงเรียนในด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เพื่อจะได้เข้าใจในบทบาทของตน	3	17.65
4.3 ควรจัดโครงการอบรมผู้นำสำหรับผู้บริหารและครู ให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	3	17.65
4.4 ควรจัดให้มีการประชุมปรึกษางานก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานทุกอย่าง เพื่อให้งานนั้นมีขอบกรอบแน่นอนที่สุด	2	11.76
รวม	17	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
4.1 ควรจัดอบรมด้านการเป็นผู้นำ และให้ครูทุกคนเข้ารับการอบรมด้วย	4	44.45
4.2 ควรจัดโครงการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำที่ดี จะช่วยให้ครูสามารถสอนได้ดีขึ้น	3	33.33
4.3 ควรจัดโครงการเสริมสร้างคุณธรรม ค่านิยมเกี่ยวกับวิถีทางประชาธิปไตย การมีวินัยให้ครูและนักเรียน	2	22.22
รวม	9	100
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
4.1 ควรเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ มีคุณธรรม บุคลิกภาพที่ดี สามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามได้	18	72.00
4.2 ควรให้อำนาจและสิทธิแก่ผู้บริหารอย่างเต็มที่	4	16.00
4.3 ควรจัดอบรมเรื่องการเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารและครูทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติด้วย	3	12.00
รวม	25	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
4.1 ควรจัดให้ผู้บริหารศึกษาเรื่องสภาพท้องถิ่น เพื่อสามารถบริหารโรงเรียนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	71.43
4.2 ควรจัดโครงการอบรมผู้นำให้ผู้บริหารและครู เพื่อสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2	28.57
รวม	7	100
<u>ผู้หน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
4.1 ควรจัดอบรมผู้นำให้ผู้บริหารและครู เพื่อสามารถทำงานร่วมกันได้	4	66.66
4.2 ควรจัดให้ผู้บริหารศึกษาเรื่องสภาพท้องถิ่น เพื่อบริหารงานในท้องถิ่น	2	33.34
รวม	6	100
5. <u>ด้านการจัดองค์การ</u>		
<u>ผู้หน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u>		
5.1 ควรจัดอบรมผู้ช่วยบริหารให้มีสมรรถภาพในการทำงานเฉพาะด้าน	3	33.33

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
5.2 การจัดโครงการโรงเรียนที่โรงเรียนน้อง เพื่อโรงเรียนใหญ่จะได้ช่วยเหลือโรงเรียนเล็ก ในด้านการบริหาร การเรียน การสอน ด้านเศรษฐกิจ และช่วยยกระดับโรงเรียนเล็ก ๆ ขึ้น	3	33.33
5.3 ควรพิจารณาถึงความสามารถพิเศษของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน	2	22.22
5.4 ควรจัดห้องเรียน ห้องกิจกรรมให้เพียงพอ เพื่อสะดวกในการบริหารงาน	1	11.12
รวม	9	100
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่</u>		
5.1 ควรวางแผนการจัดกำลังคนและการแก้ปัญหาครูไม่มีวุฒิ	5	35.71
5.2 ควรจัดสนามเล่นให้เพียงพอสำหรับนักเรียนทุกระดับ	4	28.37
5.3 ควรจัดสวัสดิการให้มั่นคงเพื่อเป็นแรงจูงใจผู้ร่วมงาน	3	21.43
5.4 ควรกระจายงานและแจ้งหน้าที่ต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน	2	14.29
รวม	14	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
5.1 ควรจัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน มาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน	3	60.00
5.2 ควรขอความช่วยเหลือจากรัฐบาลในค่านงบประมาณ และบุคลากร	2	40.00
รวม	5	100
<u>ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดกลาง</u>		
5.1 ควรจัดการวางแผนงานที่ค้ำอย่างเป็นระบบและรัดกุม	5	22.73
5.2 ควรขยายการศึกษาสำหรับเด็กที่ไม่มีทุนเรียนต่อ	5	22.73
5.3 ควรแจ้งรายละเอียดของงานก่อน ในการจัดกำลังคน การกระจายงาน การมอบหมายงาน เพื่อความเข้าใจ ตรงกัน	5	22.73
5.4 ควรจัดโครงการอบรมนักเรียน เพื่อการพัฒนาตนเอง ในทุกค้ำ	3	13.63
5.5 ควรจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน	2	9.09
5.6 ควรจัดสวัสดิการให้ครูและนักเรียนในโรงเรียนเพิ่มขึ้น	2	9.09
รวม	22	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<u>ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
5.1 ควรจัดสวัสดิการครูให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	1	50.00
5.2 ควรจัดและฝึกกิจกรรมพื้บ้าน เช่น คำนการเกษตร เพื่อสนับสนุนโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน	1	50.00
รวม	2	100
<u>ผู้หน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก</u>		
5.1 ควรจัดสวัสดิการเพื่อส่งเสริมสุขภาพอนามัยนักเรียนมากขึ้น	2	50.00
5.2 ควรจัดสวัสดิการครูให้เหมาะสม เพื่อเสริมขวัญและกำลังใจของครู	2	50.00
รวม	4	100

บทที่ 5

สรุปผล ขอบข่ายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงานและความขนาดของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2529 ซึ่งเลือกมาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยเลือกตามสัดส่วน เพื่อได้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทำหน้าที่บริหาร จำนวน 35 คน และผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารจำนวน 82 คน รวมทั้งสิ้น 117 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า และมีแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเพิ่มเติม หากค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยการหาความเที่ยงตรงเชิงพิพจน์ (Face validity) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach. 1920 : 164) ได้ความเชื่อมั่น .95

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีทางสถิติ ดังต่อไปนี้

1. ใช้สถิติพื้นฐานหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามเป็นรายข้อ
2. เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหาร จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการของ Mann - Whitney U Test
3. เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้วิธีการของ Kruskal - Wallis Test
4. วิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิด โดยเรียงลำดับคำตอบตามความถี่จากมากไปหาน้อย และหาค่าร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกทั้งสองระดับ คือ ระดับผู้ทำหน้าที่บริหารและระดับผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารโรงเรียนมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ เป็นความต้องการในอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านปรากฏผล ดังนี้

1.1 ความรู้ในด้านการจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองระดับ คือผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านนี้ดังรายละเอียดดังนี้

(1) ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการจัดกำลังคนเพื่อให้ทำงานได้ตามแผนที่วางไว้ เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การพัฒนาติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในโรงเรียน การใช้นวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน เช่น MBQ, QCC การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการ การจัดลำดับบังคับบัญชาและตำแหน่งภายในโรงเรียน เทคนิคการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลเพื่อทำงานได้สะดวกตามแผนที่วางไว้ ตามลำดับ

(2) ผู้หน้าที่ช่วยบริหารงานในโรงเรียน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนงานเกี่ยวกับการจัดกำลังคนเพื่อให้ทำงานได้ตามแผนที่วางไว้เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ การจัดลำดับบังคับบัญชาภายในโรงเรียน การพัฒนาติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในโรงเรียน การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการ การกำหนดขอบเขตหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน การใช้นวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน เช่น MBO, QCC การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เทคนิคการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคล เพื่อทำงานสะดวกตามแผนที่วางไว้ การจัดวางโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคคลได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้

1.2 ความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนคำทองลึก สังกัด สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านนี้ ดังรายละเอียด ดังนี้

(1) ผู้หน้าที่บริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการวางนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การพัฒนาความสามัคคีในหมู่คณะ การบำรุงขวัญบุคลากรให้ทำงานได้เต็มที่ การประเมินผล

การปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก การส่งเสริมระเบียบวินัยครูในโรงเรียน แนวปฏิบัติการสร้างแรงจูงใจเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน การปฐมนิเทศ์ครูใหม่และการทดลองงานของครูใหม่ การพัฒนาบุคลากรให้บังคัมบัญชาและการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน การวางหลักเกณฑ์ให้พ้นจากงานและการให้สิ่งตอบแทนเมื่อพ้นวาระการทำงานตามลำดับ

(2) ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารงานโรงเรียน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลมาก โดยเฉพาะเรื่องแนวปฏิบัติการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การพัฒนาความสามัคคีในหมู่คณะ การวางนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรให้บังคัมบัญชาและการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การส่งเสริมระเบียบวินัยของครูในโรงเรียน การวางหลักเกณฑ์การให้พ้นจากงานและการให้สิ่งตอบแทนเมื่อพ้นวาระการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ การบำรุงขวัญบุคลากรให้ทำงานเต็มที่ การแสวงหาและการคัดเลือก การปฐมนิเทศ์และการทดลองงานของครูใหม่ ตามลำดับ

1.3 ความรู้ในด้านการเป็นผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านนี้ ดังรายละเอียดดังนี้

(1) ผู้ทำหน้าที่บริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการเป็นผู้นำมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ หลักในการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ จิตวิทยาในการบริหาร เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป การใช้หลักธรรมในการปกครองคน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เทคนิคในการจัดประชุม ศิลปในการใช้คนให้เหมาะกับงาน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ตามลำดับ

(2) ผู้ทำหน้าที่บริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการเป็นผู้นำมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่อง การใช้หลักธรรมในการปกครองคน เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร จิตวิทยาในการบริหาร

หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ศิลปการให้คนให้เหมาะสมกับงานหลักในการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ เทคนิคในการจัดประชุม การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานตามลำดับ

1.4 ความรู้ในด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนกาหอลึกสังกัดสภามณฑลกรุงเทพฯ มีความต้องการได้รับการพัฒนาในด้านนี้ ดังรายละเอียด ดังนี้

(1) ผู้ทำหน้าที่บริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานวิชาการมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การนิเทศก์และการติดตามการสอนของครู การบริหารและการจัดการกับเด็กที่มีปัญหา ซึ่งเป็นผลกระทบต่อการเรียนการสอน เทคนิคการประเมินผลการเรียนการสอนของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการจัดให้มีรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครอง เทคนิคการสอนใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนมากขึ้น การจัดและบริหารแนะแนวในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการศึกษาของนักเรียนให้ดีขึ้น การบริหารวัสดุอุปกรณ์การสอนในหลักสูตร การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอน การวิจัยและการใช้ผลวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา ตามลำดับ

(2) ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานวิชาการมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องเทคนิคการประเมินผลการเรียนของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การนิเทศก์และการติดตามการสอนของครู การบริหารและการจัดการกับเด็กที่มีปัญหาซึ่งเป็นผลกระทบต่อการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอนแก่นักเรียน การวิจัยและการใช้ผลวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา เทคนิคการจัดให้มีการรายงานผลการเรียนแก่ผู้ปกครอง เทคนิคการสอนใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนมากขึ้น การจัดและบริหารแนะแนวในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการศึกษาของนักเรียนให้ดีขึ้น ตามลำดับ

1.5 ความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีความต้องการได้รับการพัฒนาในด้านนี้ ดังรายละเอียดดังนี้

(1) ผู้ทำหน้าที่บริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไปมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องกาหนดแผนงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการพัฒนา การศึกษาของประเทศ เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การจัดการศึกษา ความปลอดภัยให้แก่ักเรียนในโรงเรียน การกาหนดนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับ ความต้องการของยุคปัจจุบัน การจัดเอกสารและงานสารสนเทศ การเสริมสร้างระเบียบวินัย ให้แก่ักเรียนในโรงเรียน การจัดทางงบประมาณการใช้จ่ายและการหาบัญชีแบบใหม่ ความรู้ เรื่องกฎหมายโรงเรียนเอกชน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน การจัด และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ในสถานศึกษา ตามลำดับ

(2) ผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไปมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง ักเรียน เป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การกำหนดแผนงานของโรงเรียนให้ สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ การกาหนดนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการ ในยุคปัจจุบัน การจัดและการรักษาความปลอดภัยให้แก่ักเรียนในโรงเรียน การจัดเอกสารและ งานสารสนเทศ การจัดทางงบประมาณการใช้จ่ายและการหาบัญชีแบบใหม่ การจัดและการบำรุง รักษาอาคารสถานที่ให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในสถานศึกษา ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน และตามขนาดโรงเรียน

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่ต่างกัน คือ ผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ทำหน้าที่ ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้เสนอความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารเพิ่มเติม ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

3.1 การบริหารงานทั่วไป ผู้ทำหน้าที่บริหารต้องการให้จัดอบรมเรื่อง การกำหนดนโยบายหลัก เพื่อใช้เป็นแนวคําเนินการบริหารงานของทุกโรงเรียนในสังกัดเขตกรุงเทพมหานคร การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารงานอย่างแท้จริงทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีการวางแผนงานร่วมกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมท้องถิ่น ส่วนผู้หน้าที่ช่วยบริหาร ต้องการให้จัดอบรมสัมมนาให้ผู้บริหารแต่ละคนมีความรู้ในงานเฉพาะด้าน เช่นการบริหารงานทั่วไป งานธุรการ มีการวางแผนงานร่วมกัน มีการกระจายงาน มีเทคนิคการบริหารงานที่ถูกต้องที่ รวดเร็ว เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน

3.2 การบริหารงานบุคคล ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความต้องการให้จัดโครงการอบรมเรื่องการบริหารงานบุคคล จัดโครงการอบรมพัฒนาจิตใจครูและนักเรียนอย่างมีระบบ มีการกำหนดนโยบายและการวางแผนการแต่งตั้งผู้บริหาร การจัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน การจัดบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การพัฒนาความรู้ของครู การจัดสวัสดิการครู เป็นต้น ส่วนผู้หน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการให้จัดอบรมผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารให้มีความรู้ เรื่องการบริหารงาน การบริหารคน จัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน จัดโครงการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและครูชั้นภายในกลุ่มและในโรงเรียน มีการวางแผนบริหารบุคลากรในระดับผู้บริหาร เพื่อกำหนดคุณสมบัติ สมรรถภาพ และกำหนดเวลาของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน มีการกระจายงานให้ทุกคน เพื่อเป็นการเสริมกำลังใจในการทํางาน

3.3 การบริหารงานวิชาการ ผู้ทำหน้าที่บริหาร มีความต้องการให้จัดสัมมนาทางวิชาการให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพทางวิชาการมากขึ้น โดยเฉพาะให้ผู้บริหาร

เป็นผู้นำด้านวิชาการได้อย่างถูกต้อง ให้ครูทุกคนมีโอกาสดำเนินงานความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชา และวิธีการสอน โดยใช้เทคนิคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าช่วยประกอบการสอน ให้ผู้บริหารมีความรู้ เรื่องการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้อง ส่วนผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร ต้องการให้จัดการอบรมผู้บริหาร ให้มีความรู้ทางด้านวิชาการ การติดตามผลการเรียน การวัดผลประเมินผล เพื่อจะสามารถ ให้คำปรึกษาและนิเทศแก่ครู เป็นต้น ในเรื่องหลักสูตรและเนื้อหาวิชาการ ควรจัดให้หัวหน้า ฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนได้รับการพัฒนาเรื่องหลักสูตร เนื้อหา เทคนิคการสอนเพื่อพัฒนา ด้าน วิชาการมากขึ้น

3.4 การเป็นผู้นำ ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความต้องการให้จัดอบรมสัมมนาในด้านการ เป็นผู้นำ จิตวิทยาการครองใจคนให้แก่ผู้บริหารและครูทุกคน เพื่อจะสามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีความสุข ส่วนผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร ต้องการให้จัดการอบรมผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ในโรงเรียน ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การจัดองค์การ ผู้ทำหน้าที่บริหาร มีความต้องการให้จัดฝึกอบรมบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน การจัดโครงสร้างโรงเรียนที่โรงเรียนน้อง เพื่อช่วย ในด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน ด้านเศรษฐกิจ และช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจน ส่วนผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการเรื่องการจัดกำลังคน การวางแผนงาน การกระจาย งาน การจัดสวัสดิการครูและนักเรียน เป็นต้น

สรุปผลการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปโดยย่อได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งสองกลุ่ม คือ ผู้ทำหน้าที่ บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารในระดับมาก โดยต้องการความรู้ด้านการจัดองค์การ เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

2. ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ต่างกัน และบริหารในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

3. นอกเหนือจากสาระความรู้ที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามแล้ว กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม ได้เสนอแนะเพิ่มเติมไว้อย่างกว้างขวาง เช่น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ต้องการให้จัดการอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ให้ผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารในเรื่องการกำหนดนโยบาย และแผนงานของโรงเรียนให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม จิตวิทยาการครองคน ความรู้เลิศทางวิชาการ ลักษณะความเป็นผู้นำ การจัดโครงการความสามัคคีขึ้นภายในโรงเรียน และการพัฒนาสมรรถภาพในการบริหารงานโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ และเทคนิคในการบริหารงานที่ถูกต้องเหมาะสมกับประสบการณ์ ให้มีความรู้ที่ทันสมัยและพัฒนาด้านวิชาการมากขึ้น พัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้เรื่องการบริหารงานธุรการ หลักสูตร การวัดผล การศึกษาเรื่องท้องถิ่นและกิจกรรมพื้นบ้าน ซึ่งควรจัดให้มีการอบรมภาคละครั้ง เป็นต้น

อภิปรายผล

จากการศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

1. ผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารในระดับมากทุกด้าน การที่ผลวิจัยปรากฏเช่น อาจมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1.1 การคัดเลือกหรือกำหนดบุคคลเข้ารับตำแหน่ง เป็นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อาจไม่ได้พิจารณาถึงคุณสมบัติและสมรรถภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญ

แต่ใช้วิธีพิจารณาเพียงความรู้พื้นฐาน คือ ต้องมีความรู้ตามทักฎหมายโรงเรียนเอกชนบังคับ (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน 2525 : 15 - 16) หรือความเหมาะสมกันอื่น ๆ ประกอบ (สภาคทอเล็กของสังคมทลกรุงเพท 2528 : 1) ผู้บริหารส่วนมากมีวุฒิ พ.ม. หรือปริญญาตรี โดยทางการสมัครสอบวิชาครูของกระทรวงศึกษาธิการ หรือสมัครเรียน ครุศาสตรบัณฑิต ซึ่งมาศึกษาต่อเพิ่มเติมระยะหลังเท่านั้น จึงไม่เป็นการเพียงพอที่ใช้ ความรู้นั้นบริหารงานการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพราะมิได้ศึกษากการบริหารการศึกษามาก่อน ผู้บริหารบางคนสำเร็จการศึกษามากแล้ว ความรู้ที่ได้จากสถานศึกษาค่อนข้างล้าสมัย ไม่ทัน กับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการจัคการ ในขณะที่ยวกันครูอาจารย์ที่อยู่ใ้บังคับบัญชาทางกก็มี ความรู้สูงขึ้นทัดเทียมกับผู้บริหาร และบางคนก็มีวุฒิสูงกว่าอีกด้วย สิ่งเหล่านี้ ย่อมเป็นคว้เร่ง ให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นให้กับคณะครู เพื่อที่จะปฏิบัติ หน้าที่ในคาแหน่งผู้บริหารต่อไป ส่วนการพัฒนาโดยศึกษาคอระดับปริญญาโท ก็มีข้อจำกัดของโ และเวลา เพราะต้องเรียนเต็มเวลา อีกทั้งต้องผ่านการสอบคัดเลือ่กซึ่งมีผู้สมัครจำนวนมาก แม้จะมีโอกาสศึกษาต่อ การศึกษาในมหาวิทยาลัยก็มีได้จัดหลักสูตรให้ครอบคลุมงานบริหาร การกบ อย่างถี่ถ้วน ดังนั้น การจัดสัมมนาและการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว จึงมีความสำคัญและจาเป็นที่ ี่ช่วยผู้บริหารให้ได้รับการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน

1.2 ลักษณะของงานการศึกษาในปัจจุบัน มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ บทบาทของผู้บริหารการศึกษามีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานตั้งแต่การกาหนดก นโยบาย การวางแผนงาน การวางแผนบุคลากร การบริหารงานวิชาการ การจัดองค์การ การงบประมาณ การบริหารหลักสูตรและการสอน การนนวนกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใ้ใช้ใน โรงเรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาท หน้าที่ ลักษณะของงาน และวิธีการปฏิบัติงาน ได้เปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก ความยุ่งยากซับซ้อนอีกประการหนึ่ง เกิดจากระเบียบของกฎหมาย โรงเรียนเอกชน ที่ให้ผู้ทหาหน้าที่เป็นผู้จัคการ มีอำนาจควบคุมการบริหารโรงเรียนทั้งหมด

โดยมีอำนาจควบคุมครูใหญ่ ครูและนักเรียนทุกคน ส่วนครูใหญ่ก็ทำหน้าที่บริหารวิชาการ มีหน้าที่ควบคุมครูและนักเรียนอีกเช่นกัน (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน 2525 : 49) การออกระเบียบลักษณะนี้ ทำให้ผู้บริหารแต่ละคนทางานของตนไม่ได้เต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนงาน การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ปัญหาการจัดสวัสดิการครู และการพัฒนาบุคลากรก็ตาม ยิ่งครูใหญ่ที่มีภูมิรู้และประสบการณ์น้อย ก็ยังมีสิทธิมีเสียงในการบริหารโรงเรียนน้อยลง ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนตกอยู่ในอำนาจของผู้จัดการ ซึ่งอาจขาดความรู้ในด้านการบริหารโรงเรียน สิ่งที่กำลังกล่าวถึงนี้จึงเป็นประเด็นที่ทำให้ผู้บริหารมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

1.3 การบริหารโรงเรียนเอกชน ต้องเผชิญกับการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โรงเรียนต้องพยายามมุ่งแสวงความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไป ตามความมุ่งหมายของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อให้ผู้ปกครองเกิดความศรัทธาต่อโรงเรียนคาทอลิกว่า มีมาตรฐานดี ดังนั้นเพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพดียิ่งกว่าเดิม ทางโรงเรียนจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงทั้งผู้บริหาร ครูและการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เข้มข้น หักเหิม หรือดีกว่าโรงเรียนของรัฐ ปัจจุบันโรงเรียนรัฐบาลได้พัฒนาความเข้มแข็งทางด้านการบริหารงานและด้านวิชาการก้าวหน้าไปมาก เป็นที่นิยมของประชาชนมากขึ้น แนวโน้มของโรงเรียนคาทอลิกในอนาคตนั้น จึงต้องเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการสูงมาก จึงจะอยู่รอดได้ (ชนิษฐา วิทยามาศ 2525 : 66) จากเหตุผลข้างต้นนี้ ผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารจึงมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานโรงเรียนในทุกด้านในระดับมากที่สุด เพื่อจะได้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีสมรรถภาพยิ่งขึ้น

2. ผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการคนมาก เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะว่า

2.1 ด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ความรู้นี้มาก เป็นอันดับแรก เพราะการจัดองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังเกต สังคมตลอดกรุงเทพฯ นั้นดูเหมือนว่า เทคนิคในการจัดองค์การในการบริหารโรงเรียนทั้งหมดนั้น ยังมีระบบที่ไม่สู้จะแน่นอนในการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ สถานะ การควบคุมบังคับบัญชาต่าง ๆ ภายในโรงเรียนหรือในหน่วยงานที่สูงขึ้นไปยังถูกคลุมเครือและไม่ชัดเจน จึงทำให้ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างแน่นอน ทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานและในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ด้วยสาเหตุนี้เอง ที่ทำให้ผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ในเรื่องการจัดองค์การนี้ให้เป็นแบบแผน เพราะการจัดองค์การเป็นลักษณะของงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดวางโครงการ สร้างกิจกรรมเพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าใครมีหน้าที่ต้องทำอะไร โดยกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน การจัดระบบสื่อสารที่ดี และซักอุปสรรคของการทำงาน จัดให้มีการร่วมมือกันทำงาน จัดวางเรื่องความสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบ ไม่ขัดแย้งกัน ปัจจุบันทุกหน่วยงานกำลังค้นคว้ากันมากในเรื่องนี้ ดังที่ปรากฏว่า ในระยะ 3 - 4 ปีมานี้ ได้มีการจัดอบรมในเรื่องนี้กันอย่างจริงจัง เพราะในโรงเรียนต่าง ๆ ยังมีการประยุกต์ใช้กันน้อยอยู่ แต่ในบางจังหวัดได้จัดทีมนี้ขึ้นมาเพื่อพัฒนาโรงเรียน และในหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ก็มีความเชื่อว่าการจัดองค์การที่ดี เป็นการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การระยะยาว ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพและเป็นที่พอใจของสมาชิกในองค์การด้วย (สมยศ นาวิกร 2522 : 344) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้ผู้บริหารมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้เรื่องการจัดองค์การในระดับมาก เพราะหากจะศึกษาจากเอกสารด้วยตนเอง ก็ยากที่จะเข้าใจ เพราะทราและบทความ มักกล่าวถึงหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ไม่ได้กล่าวถึงองค์การทางการศึกษา และองค์การที่มีเอกลักษณ์พิเศษ เช่น โรงเรียนคาทอลิก ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกจึงประสงค์จะได้รับการพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเวลา อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นต้น

2.2 การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการเป็นความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในระดับมาก เป็นอันดับรองลงมา ทั้งนี้ เพราะงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของการบริหารงาน การดำเนินงานของโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายด้วยดี ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ มีเทคนิคและวิธีการบริหารบุคคลอย่างมีระบบและทันสมัย เพื่อมุ่งให้ทุกคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมมาร่วมปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ในการจัดการกับบุคคลากรที่มีอยู่ให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นแล้วยังต้องเรียนรู้วิธีการมอบหมายงานการจัดคนเข้าทำงานตามสมรรถภาพของแต่ละคน การเสริมสร้างขวัญกำลังใจผู้ร่วมงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัญหายุ่งยากสำหรับผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ปัจจุบันปัญหาการบริหารบุคคลในโรงเรียนดูเหมือนจะซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ศาสตร์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับเรื่องการแก้ปัญหาทางบุคคลแบบใหม่ และจัดการปัญหาที่ยากในการบริหาร เพื่อจะได้มีเวลาในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

2.3 ด้านการเป็นผู้นำ ผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิกมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ ลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำในด้านการบริหารงานมาก เพราะผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารส่วนใหญ่เพิ่งเริ่มปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารโรงเรียน โดยที่บางโรงเรียนทั้งที่เป็นงานประจำและงานริเริ่มสร้างสรรค์ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเกือบทั้งหมด เพราะครูส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ แม้ว่าบางครั้ง ผู้บริหารอาจมอบหมายให้ครูช่วยทำบาง task เหล่านั้นขาดความรู้ความชำนาญ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้คำแนะนำและควบคุมงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานมีคุณภาพ ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารจึงต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำที่เด่นชัดและเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน ซึ่งความสามารถของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลให้เปลี่ยนแปลงลักษณะของผู้ตามให้เป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น และช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้และจากความเชื่อที่ว่า ความเป็นผู้นำสอนกันได้ ผึกฝนกันได้ และสามารถเรียนรู้ได้ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525 : 2) ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ช่วยจึงมีความต้องการได้รับการพัฒนาปรับปรุง

การเป็นผู้นำของตนให้ดีขึ้น เพื่อสร้างผลงานให้แก่โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2521 : 24) ที่กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน และความสำเร็จของครูและนักเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกอย่างหนึ่ง คือ ทักษะผู้บริหารหรือครูใหญ่ของโรงเรียนนั้น ๆ ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่จะให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ทั่วความพอใจ มีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพของตน พฤติกรรมผู้นำที่ครูใหญ่แสดงออกมานั้น มีพื้นฐานมาจากความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะเฉพาะตน และการฝึกฝนทักษะของผู้นำของตนอยู่เสมอ

2.4 ด้านบริหารงานวิชาการ ผู้นำหน้าที่บริหารและช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านนี้มาก โดยเฉพาะเรื่องงานที่จะได้รับการอบรมเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมผู้บริหารและผู้ช่วยให้ทันต่อการพัฒนาทางการศึกษาสมัยใหม่ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิกในด้านวิชาการนั้น โรงเรียนจะต้องเผชิญกับการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โรงเรียนต้องมุ่งแสวงหาความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ เพราะวิชาการปัจจุบันนั้น มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกเองจะต้องมุ่งทำงานในทุกด้านในการบริหารงาน และในด้านวิชาการนี้ ในแต่ละโรงเรียนก็ไม่ได้มีศึกษานิเทศก์หรือเจ้าหน้าที่ที่คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำโดยเฉพาะอีกด้วย ดังนั้นเมื่อผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบงานวิชาการในฐานะผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารการศึกษานั้น ทำให้ผู้บริหารมีความสำนึกถึงความต้องการในการพัฒนาความรู้ในด้านนี้ เพราะสอดคล้องกับแนวคิดของสาทร ภิญโญ (สาทร ภิญโญ 2523 : 232) ที่ว่า หน้าที่ของโรงเรียน คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ ครูใหญ่เป็นผู้นำทางด้านการวิชาการโดยการทำงานร่วมกับคณะครู กระตุ้นครูให้คาแนะนาและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการสอน หากผู้บริหารไม่ได้มีความรู้ทางวิชาการอย่างพอเพียง ก็จะเป็นผู้นำอันหาได้ไม่ ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้ผู้บริหารเห็นว่ามีคามจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ด้านนี้อย่างจริงจัง เพื่อสามารถพัฒนางานด้านวิชาการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียน

ของนักเรียนและความอึดของโรงเรียนคาทอลิกอีกด้วย

2.5 ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีความต้องการได้รับการพัฒนาในด้านนี้ในระดับมาก เป็นอันดับสุดท้าย แม้ว่าจะต้องการมาก แต่ก็จัดอยู่ในอันดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจากการไม่มั่นใจในนโยบายที่เป็นหลักใหญ่ในการบริหารโรงเรียนในกลุ่มเหมือน ๆ กัน เมื่อผู้บริหารคนหนึ่งมา ก็จัดทำในสิ่งที่ตนเห็นว่าสมควรจะจัดและพัฒนาการบริหารงานไปในรูปแบบนั้น ๆ แต่พอผู้บริหารอีกคนถูกย้ายเข้ามาแทนที่ ผู้บริหารคนใหม่ก็จัดเปลี่ยนระบบการบริหารแบบใหม่ตามความต้องการและตามประสบการณ์ที่เขามีอยู่ในที่โรงเรียนอื่น ซึ่งอาจจะไม่ได้ทำการศึกษาศภาพท้องถิ่นนั้นก่อนก็ได้ การบริหารงานแบบนี้ ทำให้เกิดความยุ่งยากสำหรับคณะครูและผู้อำนวยการ ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้บริหารคนใหม่เรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านธุรการ การเงิน การปกครอง ระเบียบวินัย การปรับอาคารสถานที่ที่จะให้เกิดประโยชน์หรือความสัมพันธ์กับชุมชนหรือผู้ปกครองก็ตาม อีกประการหนึ่งการมีกฎระเบียบของพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ควบคุมไว้ (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน 2525 : 24 - 25) ในพระราชบัญญัติก็กล่าวว่าการบริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องมีคณะกรรมการอำนวยการ เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารโรงเรียนไว้ โดยให้คณะกรรมการอำนวยการประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตเป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการคนหนึ่ง และบุคคลอื่นจำนวนไม่น้อยกว่าห้าคน แต่ไม่เกินแปดคน ในจำนวนนี้ต้องเป็นผู้แทนครูหนึ่งคน ผู้แทนผู้ปกครองหนึ่งคน และให้ครูใหญ่เป็นกรรมการและเลขานุการ นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ยังมีสภาการศึกษาของสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควบคุมไว้อีกด้วย ทำให้การบริหารงานจะต้องขึ้นกับบุคคลหลายฝ่าย การปฏิบัติงานจะต้องตัดสินใจเป็นคณะบุคคล ดังนั้นเมื่อการบริหารทั่วไปมิได้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรงแล้ว ผู้บริหารและผู้ช่วยจึงมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านนี้มากเป็นอันดับสุดท้าย

3. ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารที่ทำหน้าที่ต่างกัน ในโรงเรียนต่างขนาดกัน

ปรากฏว่าผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหาร ในโรงเรียนทุกขนาดมีความต้องการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน สาเหตุมาจากบุคคลทั้งสองกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมหรือรับการเตรียมมาทางงานด้านบริหารมาก่อน ต่างฝ่ายต่างก็มาฝึกงาน และเรียนรู้งานในช่วงที่ทำหน้าที่เรียนจากการปฏิบัติมากกว่า เมื่อมีปัญหาที่ปรึกษาหารือกัน เติญปัญหาพร้อมกันเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันไป ดังนั้นจึงทำให้ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารจึงมีความต้องการพัฒนาความรู้เหมือน ๆ กัน เพราะต่างก็มุ่งหวังจะหาให้งานของตนประสบความสำเร็จมากขึ้น

4. ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหาร

โรงเรียน ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ปรากฏว่า มีความต้องการพัฒนาด้านการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกด้าน ทั้งนี้ เพราะแม้ผู้บริหารจะอยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน และสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน แต่ขอบเขตและภารกิจการบริหารโรงเรียนเหมือนกัน ใช้กฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอย่างเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มที่ใช้ศึกษานี้ ต้องขึ้นอยู่กับเจ้าของโรงเรียนเดียวกัน คือ มิสซังโรมันคาทอลิก (สังฆมณฑลกรุงเทพฯ) ระบบการบริหารงานจึงต้องดำเนินตามนโยบายของคณะกรรมการการศึกษาของสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เหมือนกัน ประกอบกับผู้ที่ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีพื้นความรู้อย่างเดียวกัน การได้รับพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารนั้น ผู้บริหารมักจะมีได้มีเวลาเตรียมตัว และอาจมิได้เรียนรู้หลักการบริหารโรงเรียนมาก่อนด้วย โดยเฉพาะความรู้ในด้านการจัดองค์การ เทคนิคการบริหารงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น วิธีการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่วางไว้ ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี การพัฒนางานวิชาการในโรงเรียน หลักสูตร การหาระเบียบต่าง ๆ และงานธุรการในโรงเรียนทุกด้าน สิ่งเหล่านี้เป็นงานที่ละเอียดและซับซ้อนมาก จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดต่างก็มีความต้องการ

ความรู้เพื่อจะนำไปพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การที่ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ยังมีข้อเสนอความต้องการเพิ่มเติมในการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารอย่างกว้างขวางนั้น เนื่องจากจากผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นนักบวช บาทหลวง และภคินี ซึ่งทุกท่านเป็นผู้เสียสละและยึดมั่นในอุดมการณ์ของการบริหารเพื่อความผาสุกของมวลมนุษย์ ฉะนั้น จิตใจจึงผูกพันอยู่กับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อรู้สึกว่าการบริหารของตนยังขาดสมรรถภาพอยู่ ก็มีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาเล่าเรียนเพิ่มพูนความรู้มากขึ้น และเมื่อมีการวิจัยเรื่องนี้ ซึ่งตรงกับความต้องการของสภาการศึกษาคาทอลิก ผู้บริหารก็ได้แสดงความต้องการที่ชัดเจน และยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างกว้างขวาง เป็นต้นว่า ต้องการให้มีการจัดสัมมนาอบรมทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารในหน้าที่การบริหารงานในสถานต่าง ๆ เฉพาะด้าน เช่น การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานการเงินโรงเรียน การบริหารงานวิชาการ หลักสูตรเนื้อหาการสอน การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล การพัฒนาลักษณะการเป็นผู้นำ จิตวิทยาในการครองตน วิธีการมอบหมายงาน การสื่อสารประสานสัมพันธ์ในโรงเรียน การจัดให้มีการศึกษาสภาพท้องถิ่น ผู้บริหารยังได้เสนอว่าควรจัดหลักสูตรการอบรมนี้ต่อเนื่องกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพ ประสิทธิภาพการบริหารงานการศึกษา สามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นผลดีแก่โรงเรียนและเยาวชน

ในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ และระบบการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกยังเสนอว่า คณะกรรมการการศึกษาของสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรจัดให้มีการวางนโยบายหลัก เพื่อนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนในกลุ่มของตน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยคงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกไว้ และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนย้ายผู้บริหารก็ตาม นอกจากนี้ยังเสนอให้มีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครูและนักเรียนอย่างมีระบบ การจัดให้มี

การนิเทศก์การบริหารการศึกษาขึ้นภายในกลุ่มโรงเรียนของตน การจัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนที่มีปัญหาหรือต้องการเร่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานดีให้เข้มเท่าเทียม หรือดีกว่าโรงเรียนของรัฐ แนวโน้มของโรงเรียนคาทอลิกในอนาคต จะต้องเร่งพัฒนาคุณภาพทางวิชาการให้สูงขึ้น และเสริมคุณธรรมให้เด่น จึงจะเป็นที่ยอมรับของประชาชน ผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่นนั้นและสามารถดำรงอยู่รอดได้ การเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนนี้ จึงเป็นประโยชน์มากต่อการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกเป็นอย่างมาก

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งขอแจกแจงออกเป็น 2 ตอน คือ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารโรงเรียนในสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1.1 ผลวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ทางการบริหารมากในทุกด้าน ฉะนั้น สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรจะต้องหาวิธีตอบสนองความต้องการดังกล่าวของผู้บริหาร และผู้ช่วยบริหาร ซึ่งมีความประสงค์ที่จะบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น การตอบสนองความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ อาจทำได้โดย

1.1.1 ควรจัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกให้เป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง บรรลุไว้ในแผนระยะยาวของแผนการศึกษาของสังฆมณฑล ควรตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่บริหารโครงการนี้โดยตรง ในโครงการนี้ควรจะมีระบุ

หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีดำเนินโครงการ ผู้ที่ควรเข้ารับการอบรม หลักสูตร แหล่งเงินงบประมาณ วิทยากร ระยะเวลาฝึกอบรม ผลที่คาดว่าจะได้รับ การเริ่มต้นโครงการนี้ ควรเริ่มในปีการศึกษา 2530 นี้ ทั้งนี้เพราะผลวิจัยเห็นได้ชัดว่าผู้บริหารโรงเรียน มิได้มีความรู้และประสบการณ์ครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนอย่างเพียงพอ จึงควรให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมเรื่อย ๆ เป็นการช่วยทดแทน เพิ่มพูนวิธีการที่เหมาะสม และจำเป็นอย่างยิ่ง ในการนำไปพัฒนางานการบริหารการศึกษา เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ความรู้ที่ทันสมัยในระยหนึ่ง อาจเป็นเรื่องที่ใช้อยู่ไม่ได้ในเวลาต่อมา ประสบการณ์ที่ผู้หนึ่งเคยประสบและแก้ไขไปแล้ว อีกผู้หนึ่งอาจไม่เคยพบเลยก็ได้ ดังนั้นการกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ จึงเป็นความจำเป็นเพื่อพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียนให้ทันสมัยยิ่งขึ้น และจะได้มีประสบการณ์ที่ได้จากการบริหารงานมาแลกเปลี่ยนกันไ้มากยิ่งขึ้น

1.1.2 ในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารนั้น ควรบรรจุความรู้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้ง 5 ด้านไว้ในหลักสูตร คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การเป็นผู้นำ และการจัดองค์การ การกำหนดหัวข้อ หรือหลักสูตรการฝึกอบรม ควรพิจารณาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารด้วย เช่นการวางนโยบายหลักของการศึกษาคาทอลิกของสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และหลักปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น การจัดโครงการพัฒนาความสามัคคีขึ้นอย่างมีระบบสำหรับผู้บริหารครูและนักเรียน การให้การศึกษารื่องท้องถิ่นและชุมชน การแลกเปลี่ยนบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนของตน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และสามารถนำความรู้นั้นไปแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติ

1.1.3 การพัฒนาผู้บริหารกลุ่มนี้ ควรเริ่มด้วยการอบรมเรื่องการจัดองค์การในโรงเรียนก่อน เพราะเป็นความข้องการสูงสุดที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับการเรียนรู้ที่เป็นความข้องการพัฒนา และเป็นความสนใจที่ผู้บริหารเองจะศึกษาและเรียนรู้อย่างได้ผลที่สุด รองลงมาได้แก่ เรื่องการบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการและ

และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารที่อยากจะพัฒนางานบริหาร การศึกษาในโรงเรียนของตนให้ก้าวหน้า

1.1.4 ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมผู้บริหาร ควรจะคลัดกันทั้งผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหารและผู้ที่จะอาจได้รับตำแหน่งบริหาร ทั้งนี้เพราะผลวิจัยชี้ชัดว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วย บริหารต่างก็มีความประสงค์จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และทักษะทางการบริหารโรงเรียนด้วยกันทั้งสิ้น

1.1.5 สังคมชนบทกรุงเทพฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายให้ผู้บริหาร ผู้ช่วย บริหารและครูได้รับทราบว่า จะมีการฝึกอบรมผู้บริหารและครูเป็นประจำทุกปี หรือทุกภาคเรียน (แล้วแต่โครงการและความจำเป็น) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และการเรียน การสอน เพื่อให้ผู้บริหารและครูจะได้เตรียมเข้ารับการฝึกอบรม หรือจะได้แสดงความจำนง เกี่ยวกับเนื้อหา สาระที่ต้องการ ได้รับความรู้ล่วงหน้า ทำให้การฝึกอบรมมีประโยชน์ยิ่งขึ้น

1.1.6 การหาหลักสูตร และการกำหนดวิทยากรนั้น สังคมชนบทควรปรึกษ าหารือกับศึกษานิเทศก์ของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยนั้นประกอบ การพิจารณา วิทยากรที่จะเชิญมา ควรเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์บริหารโรงเรียนมาก่อน อาจจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล เจ้าหน้าที่ในกรมสามัญ อาจารย์ในภาควิชาบริหารการศึกษา ของวิทยาลัยครู มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หรือที่อื่น ๆ ก็ได้ ควรมีการพบปะ ปรึกษากันในเรื่องเนื้อหาสาระ และความต้องการที่แท้จริง เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการฝึกอบรมอย่างเต็มที่

1.1.7 สังคมชนบท ควรพิจารณาลู่ทางอื่น ๆ ในการพัฒนาผู้บริหาร เป็นต้น ว่า ควรมีการติดต่อสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทางศาสนาในต่างประเทศ เช่น สหรัฐ อเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย ฯลฯ เพื่อขอความช่วยเหลือในการให้ผู้บริหารและครูได้ศึกษา และดูงานระยะสั้น ๆ ในโรงเรียนของเขา วิธีนั้นนอกจากจะให้ประสบการณ์ที่ดีแล้ว ยังสามารถ เปิดแผนการใช้เทคนิคในการบริหารงานและการสอน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของเราได้

นอกนั้น การขอเข้าร่วมกับโรงเรียนของรัฐ การขอเข้าทำงานในโรงเรียนก็เช่น การขอเข้าร่วมสัมมนา หรือการอบรมทางวิชาการต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารไปศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้โรงเรียนคาทอลิกมีผู้มีความรู้ และประสบการณ์ทางการศึกษาเพิ่มขึ้นอีกมาก

1.1.8 ในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ทุกขนาด สังฆมณฑลควรกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลโดยพิจารณาจากความรู้ และทักษะในด้านการจัดการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การเป็นผู้นำ และการบริหารงานทั่วไปเป็นสำคัญ ควรมีการเตรียมบุคคลก่อนเข้ารับตำแหน่งด้วย โดยมุ่งให้ผ่านการฝึกอบรมทักษะทั้ง 5 ด้านนี้ เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะบริหารงานมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารโรงเรียนในสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารโรงเรียน ควรมุ่งที่จะพัฒนาตนเองควบคู่กันไปกับการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมที่ทางสังฆมณฑลจะจัดให้ วิธีการพัฒนาตนเองสามารถทำได้ ดังนี้

2.1 ควรสมัครเป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษา เช่น การวิจัยทางการศึกษา การวัดผลทางการศึกษา การบริหารการศึกษา วารสารแนะแนว มิตรครู สารพัฒนาหลักสูตร วารสารครูศาสตร์ ฯลฯ หนังสือเหล่านี้จะให้ความรู้ หลักการ ผลการวิจัยใหม่ ๆ และความรู้รอบตัวอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารมีความรอบรู้และทันสมัยเสมอ

2.2 ควรเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ เช่น สมาคมการศึกษา สมาคมผู้บริหารการศึกษา สมาคมเกียรตินิยมการศึกษา เป็นต้น สมาคมเหล่านี้ จัดการอภิปราย ประชุม สันทนาการ มีการสัมมนาที่ดีและใหญ่ ๆ อยู่เสมอ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคม ไม่เพียงแต่จะได้รับความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรม แต่ทำให้เกิดความผูกพัน รู้จักมักคุ้นกับคนภายนอกซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกเหลือให้แก่โรงเรียนได้นับประการ

2.3 ควรให้ความสนใจกับข่าวสารทางหนังสือพิมพ์ ควรสนใจใฝ่รู้ ความรู้รอบตัว

ควรสนใจเข้าร่วมการอภิปรายต่าง ๆ และพยายามซักถามผู้รู้ในสาขาวิชานี้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานของตน

2.4 ควรสนใจต่อการจัดสัมมนา การฝึกอบรมทางการบริหาร และเข้าร่วมประชุมด้วยความตั้งใจ เพื่อจะได้ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

2.5 ควรหาโครงการพิเศษ ขอความร่วมมือจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การฝึกอบรมพิเศษภาคฤดูร้อน การสัมมนา การเดินทางทัศนศึกษาในประเทศและต่างประเทศ การขอเข้าดูโครงการใหม่ ๆ วิธีการบริหารและการสอนในโรงเรียนสาธิตหรือโรงเรียนตัวอย่างต่าง ๆ เป็นต้น

2.6 ควรถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับ แก่ผู้บริหารและครูทุกครั้ง เพื่อผู้ร่วมงานทุกคนจะได้รับรู้ในกิจกรรม ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ นั้น ซึ่งจะ เป็นทางนำไปสู่แนวคิดและกิจกรรมใหม่ของโรงเรียนได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรศึกษาความถ่องการเข้ารับการอบรมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนคาทอลิกทั่วประเทศ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนคาทอลิกได้อย่างครอบคลุม
2. ควรมีการศึกษาทัศนะของครูโรงเรียนคาทอลิกต่อสมรรถภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก เพื่อให้เห็นปัญหาการบริหารได้เด่นชัด สามารถนำไปใช้ทำโครงการได้
3. ควรศึกษาทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกต่อวิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ
4. ควรมีการวิจัยทดลองโครงการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก และติดตามประเมินผลความก้าวหน้า เพื่อทดสอบดูว่าโครงการฝึกอบรมผู้บริหารมีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนหรือไม่

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษณา ขำยัง ความคิดเห็นของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนคร
กรุงเทพฯ เกี่ยวกับงานด้านวิชาการ วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย 2514
- กุลชน ชนาพงศ์ธร เอกสารการสอนชุดการบริหารงานบุคคล เล่ม 1 ในหน่วยที่ 5
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2526
- กิติมา ปรีดีคิลก ทฤษฎีบริหารองค์การ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524, 339 หน้า
- _____ ทฤษฎีบริหารองค์การ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2529, 423 หน้า
- ขุนทอง ภูผิวเคื่อน "แนวความคิดในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา" นิทรรศการ 13 :
6 - 11 15 กรกฎาคม 2526
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน "สาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ"
ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 - 2529)" จุลสารศึกษา 1(6) : 7 ตุลาคม - พฤศจิกายน
2524
- ครูคาทอลิกแห่งประเทศไทย, สมาคม รายงานการปฏิบัติงานของสมาคมครูคาทอลิก
แห่งประเทศไทย 2523, 6 หน้า อัดสำเนา
- จงกลณี นาคสมบูรณ์ ระบบบริหารโรงเรียนราษฎร์ฝ่ายคริสตศาสนาในพระนครและธนบุรี
วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2514, 282 หน้า อัดสำเนา
- ชาญชัย ลวิทรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ การพัฒนาบุคคล โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคาแหง 2521, 235 หน้า
- เชิญ วีระฉายา ตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพ
ผู้บริหารการศึกษา ในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, 162 หน้า อัดสำเนา

- เจริญ วีระฉายา ตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพ
ผู้บริหารการศึกษา ในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, 162 หน้า อักสาเนา
- ชนะ ชนสมบูรณ์ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการดำเนินงานบุคคลของ
โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, 130 หน้า อักสาเนา
- กิตพล วัฒนประสิทธิ์ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด คุณพิมพ์อีก
 คุณพิมพ์อักษรกิจ 2526, 526 หน้า
- ทวีบุรณ์ หอมเย็น "ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคคล" มิตรครู 25(23): 34 - 39
 15 ธันวาคม 2526
- ทิพวรรณ ลีคลรัสมิ โครงการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง วิทยานิพนธ์
 ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522,
 173 หน้า อักสาเนา
- ทรัพย์ เนื่อออน ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงาน
 การประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ปรินฎานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2527, 94 หน้า อักสาเนา
- ทัศนีย์ ศุกเมธี บทบาทด้านการพัฒนาอาจารย์ของอธิการวิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์
 ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, 183 หน้า อักสาเนา
- เทอดศักดิ์ มังศรีสรรค์ ความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประชากรของผู้บริการ
โรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 ปรินฎานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 2527, 97 หน้า อักสาเนา
- ทองเกษกรีย์ วิชโรทยาน การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในประเทศไทย
 วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523, 129 หน้า อักสาเนา

พรสิริ อิงค์ชัยโชติ แนวความคิดทางการศึกษาและความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน
ต่อการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่มีมาตรฐานดี ในกรุงเทพมหานคร
 ปรินญานพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 2527, 188 หน้า อักสาเนา

พวงน้อย ไพรัตน์ ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูเกี่ยวกับคุณสมบัติ ความสามารถในการ
ปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ในเขตการศึกษา 4 ปรินญานพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร 2525, 363 หน้า อักสาเนา

พา ไชยเดช ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์
วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2514, 124 หน้า
 อักสาเนา

พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน พิมพ์ครั้งที่ 4 วัฒนาพานิช 2512,
 272 หน้า

_____ หลักการบริหารโรงเรียน พิมพ์ครั้งที่ 5 วัฒนาพานิช 2524, 363 หน้า
 ภิญโญ สารธร หลักการบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช 2516, 373 หน้า

_____ การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523,
 504 หน้า

มณี ภัคเกษม การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือคาทอลิก
ในกรุงเทพมหานคร ปรินญานพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร 2527, 172 หน้า อักสาเนา

มนตรี มีลาโย "การศึกษาเอกชน" วารสารการศึกษาแห่งชาติ 16(5) 9 มิถุนายน -
 กรกฎาคม 2525

มบุญ วงศ์นารี "การคัดเลือกนักบริหารและความอยู่รอดขององค์กร" ใน รวมบทความ
ทางการบริหารการศึกษา เล่ม 2 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2526, 116 หน้า อักสาเนา

เมธี ปิณฑานนท์ การบริหารการศึกษา พัทธ์อักษร 2525, 280 หน้า

_____ "ผลการวิจัยทัศนคติต่อวิชาชีพครูของโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย"

แสงธรรมปริทัศน์ 8(1) 15 - 27 มกราคม - เมษายน 2527

มาร์ติน ประทีป โกมลมาศ, ภราดา คากล่าวรายงานของเลขาธิการสภาการศึกษา

คาทอลิกแห่งประเทศไทย 1974 - 1975 ในโอกาสเปิดประชุมที่สรวงคณิวาส

เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2527

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ หลักการวิจัยทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2

โรงพิมพ์วิจิตรการพิมพ์ 2525, 286 หน้า

ลัดดาวลย์ หวังพานิช สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์

สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2528, 459 หน้า

วิภา เลศ ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่

โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, 129 หน้า อักษรานา

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา

เบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 3 สมุทรปราการ โรงพิมพ์นิมิตการพิมพ์ 2523, 187 หน้า

วิรัช วิเศษสุวรรณ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของ

ครูใหญ่ โรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2520 วิทยานิพนธ์

การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2521, 60 หน้า

ศึกษาธิการ, กระทรวง สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ 2525, 22 หน้า

สมพงษ์ เกษมสัน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 4 ไทยวัฒนาพานิช

2523, 380 หน้า

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา แผนกเอกสารและการพิมพ์

ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิชญโลก 267 หน้า

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย ร่วมกับคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เอกสารประกอบคำบรรยายการอบรมผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก รุ่นที่ 1 2523

อัสสาเนา

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย "ประวัติความเป็นมาของสภาการศึกษาคาทอลิก"

เอกสารการประชุมของสภาการศึกษาคาทอลิก 2524, หน้า 1 - 7

รายงานประจำปีของสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย 2528

ไม่มีเลขหน้า อัสสาเนา

สภาสังคายนาวาติกัน ครั้งที่ 2 พระสมณกฤษฎีกาและคำแถลงของสภาสังคายนา

เรื่องการอบรม ตามหลักพระคริสตธรรม กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ศิรสาร 2521

สามัญศึกษา, กรม กองการศึกษานักใหญ่ 15 : 10 - 11 มีนาคม - เมษายน 2521

คู่มือการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 19 2525

ไม่มีเลขหน้า อัสสาเนา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 นโยบายต่าง ๆ และเกณฑ์มาตรฐาน

เกี่ยวกับการจัดการศึกษา 2526, 58 หน้า อัสสาเนา

เสนาะ คีเอร์ และสุปราณี ศรีดิตรากิมุข และนิยะดา ชุนหวงศ์ การบริหารงาน

บุคคล โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2525, 355 หน้า

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา" เอกสารประชาสัมพันธ์

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2525, หน้า 1 - 5

สมาน รังสีโยธนะ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 6

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรสารการพิมพ์ 2522)

สมาน แสงมะลิ เอกสารประกอบการประชุมอบรมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตอนปลาย

ในส่วนภูมิภาค กรมสามัญศึกษา 2513

สุวพิศ หกสุวรรณ การบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2527, 122 หน้า อักสาเนา

อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม "การฝึกอบรมและพัฒนาปฏิบัติงานในรูประบบ"

ใน ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม หน้า 333 โรงพิมพ์สุรัสวดี ลาดพร้าว 2520
อาชีวศึกษา, กรม, กองการเจ้าหน้าที่ โครงการประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดอาชีวศึกษา ประจำปี 2525 เอกสารอักสาเนา หน้า 1 - 2)

อมร รัชสาสัย และโสรัจ สุจริตกุล การบริหารบุคคลในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2505, 327 หน้า

อรพินทร์ กุลประภา การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ใน

เขตกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2524, 117 หน้า อักสาเนา

อรัญญา รุกขมณฑล สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอกชนในเครือคาทอลิก และสภาคริสตจักร

แห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2526, 195 หน้า อักสาเนา

ทองคุณ หงส์พันธ์ "การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม" พัฒนศึกษาศาสตร์ ประมวลบทความ

ซึ่งเป็นการประยุกต์เพื่อพัฒนาประเทศ โครงการปริญาเอก บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2527, 119 - 136 อักสาเนา

ธงชัย สันติวงษ์ การบริหารบุคคล ไทยวัฒนาพานิช จำกัด 2525, 349 หน้า

นิจ เนื่องนอง ความคาดหวังที่เกี่ยวกับบทบาทด้านบริหารโรงเรียนราษฎร์ของ

ครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2520, 369 หน้า อักสาเนา

นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา โรงพิมพ์อนงค์ศิลป์ 2525,

232 หน้า

- นพมาส วงศ์โสภา ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, 157 หน้า อักสาเนา
- บุญรอด บุญศรีสมฤทธิ์ "การศึกษเอกชนในประเทศไทย" ในกองสถิติและวิเคราะห์
ภาวะการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ หน้า 35 - 39
 สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษาจากัด สิงหาคม 2526
- ประชุม รอดประเสริฐ ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน ม.ป.ท 2525, 134 หน้า
- ประเสริฐ ชาวงษ์ ปัญหาในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524, 110 หน้า อักสาเนา
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2493 พิมพ์ครั้งที่ 18 หน้า 654 (กรุงเทพมหานคร :
 โรงพิมพ์พณมชัย 2523)

Best, John W. Research in Education New Jersey, Prentice Hall,
 Inc 1964. 320 p

Carey Davis Michael. "An Assessment of the Future Inservice
 Training Needs of School Participants in Massachusetts : A
 Delphi Study," Dissertation Abstracts International. 33(10)
 • 4713-A, April, 1973

Ferguson, George A Statistical Analysis in Psychology and
Education. New York, McGraw - Hill, 1971. 492 p.

Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample
 Size for Research Activities," Journal of Educational and
Psychological Measurement 30(3) • 607 - 610, 1970

Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed New York,
 McGraw - Hill , 1973. 681 p

Harbison, Frederick and Charles A Myera Education, Manpower,
and Economic Growth; Strategics of Human Resource Development.
 New York, McGraw - Hill, 1964. 229 p

- Mohammed, Hamdan "The Inservice Needs of Secondary School Principals as Perceived by Principals in Sabah Malasia," Dissertation Abstracts International. 42(10) . 4234-A, April, 1982.
- Mook, Joan Edward. " A Study of Pre-service and In-service Training Need of Kansas High School Principals in Instructional Leadership and in Curriculum." Dissertation Abstracts International 39(10) 5850-A, April, 1979.
- Robertson, George Hawthorn "A Proposed Inservice Training Program for Academic Administrators in Ontario Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 37(6) : 3456-A, December, 1976.
- Ronald C. Doll, Curriculum Improvement, pp. 153 - 155.
- Ryburn, W.M. The Organization of School. London Oxford University Press, 1964 246 p
- Veerewan Jongjit The Inservice Needs of Public Secondary School Principals as Perceived by Principals, Supervisors, and Selected Teachers of Bangkok Thailand. Doctor's Thesis, State University, 1983. 137 p typed.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

กทม . 10110

5 มีนาคม 2529

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้บริหารโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วยข้าพเจ้านางสาว สมศรี กิจพิทักษ์ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำวิจัยเรื่อง "ความต้องการ ได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ" โดยมีผู้บริหาร และผู้ช่วยบริหารเป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษานี้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านซึ่งเป็น ท่านผู้จัดการ ครูใหญ่และครูผู้ช่วยบริหารฝ่ายต่าง ๆ ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อจะนา ไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารและจะได้ ใช้เป็นแนวทางในการวางโครงการเพิ่มพูนความรู้ ปรับปรุงและพัฒนาสมรรถภาพของผู้บริหาร ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ค่ะ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามและเสนอ ข้อคิดเห็น ความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารที่เป็นประโยชน์ร่วมความต้องการ ของท่านอย่างแท้จริง

อนึ่ง เมื่อตอบแบบสอบถามแล้ว กรุณาส่งคืนให้ผู้วิจัย ภายในวันที่ 15 มีนาคม 2529 จะเป็นพระคุณยิ่ง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไป จึงขอขอบพระคุณ อย่างสูงที่ได้ความร่วมมือในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวสมศรี กิจพิทักษ์)

นิสิตบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถาม

ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก

สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ มีจุดประสงค์เพื่อสำรวจความต้องการได้รับการพัฒนาของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นสถานภาพโดยทั่วไปของบุคลากรและโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน

แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

ด้านการบริหารงานทั่วไป

ด้านการบริหารงานบุคคล

ด้านการบริหารงานวิชาการ

ด้านการเป็นผู้นำ

ด้านการจัดองค์การ

ทั้งนี้ให้ท่านพิจารณาว่า ท่านมีความต้องการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ดังนี้

ถ้าท่านเห็นว่า	มีความต้องการมากที่สุด	ให้ทำเครื่องหมาย ในช่องมากที่สุด
	มีความต้องการมาก	ให้ทำเครื่องหมาย ในช่องมาก
	มีความต้องการปานกลาง	ให้ทำเครื่องหมาย ในช่องปานกลาง
	มีความต้องการน้อย	ให้ทำเครื่องหมาย ในช่องน้อย
	มีความต้องการน้อยที่สุด	ให้ทำเครื่องหมาย ในช่องน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นความเห็นของความต้องการเพิ่มเติม และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เป็นคำตอบแบบอิสระ

กรุณาคอบหรือประเมินความต้องการของท่าน โดยทำเครื่องหมาย
ในช่อง ☐ ตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 สถานภาพโดยทั่วไปของบุคลากรและโรงเรียน

1. สถานภาพของผู้ตอบ
 - ☐ บาทหลวง
 - ☐ นักบวช
 - ☐ ขรวาส
2. วุฒิทางการศึกษา
 - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ☐ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
 - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
3. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
 - ☐ ผู้จัดการ
 - ☐ ครูใหญ่
 - ☐ ผู้ช่วยบริหารฝ่ายวิชาการ
 - ☐ ผู้ช่วยบริหารฝ่ายการปกครอง
 - ☐ ผู้ช่วยบริหารฝ่ายธุรการ
 - ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุงาน)
4. จำนวนนักเรียนในโรงเรียน
 - ☐ จำนวนไม่เกิน 449 คน
 - ☐ จำนวนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน
 - ☐ จำนวนตั้งแต่ 1,500 คน ขึ้นไป

ข้อ	รายการความรู้ที่ต้องการ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการบริหารบุคคล					
1.	การวางนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ ตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
2.	การแสวงหาบุคคลเข้ามาทางงานการคัดเลือก และการสอบคัดเลือก					
3.	การปฐมนิเทศครูใหม่และการทดลองปฏิบัติงาน ของครูใหม่					
4.	การพัฒนาบุคลากรให้บังคับบัญชาและการฝึก อบรมในระหว่างปฏิบัติงาน					
5.	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ					
6.	แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน					
7.	การบำรุงขวัญบุคลากรให้ทำงานได้เต็มที่					
8.	การพัฒนาความสัมพันธ์ในหมู่คณะภายใน โรงเรียน					
9.	การส่งเสริมระเบียบวินัยของครูในโรงเรียน					
10.	การวางหลักเกณฑ์การให้พ้นจากงานและการ ให้สิ่งตอบแทนเมื่อพ้นวาระ					

ข้อ	รายการความรู้ที่ต้องการ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการบริหารวิชาการ					
1.	การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร					
2.	การนิเทศและการติดตามการสอนของครู					
3.	เทคนิคการสอนใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนมากขึ้น					
4.	เทคนิคการประเมินผลการเรียนของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ					
5.	การจัดกิจกรรมการที่ส่งเสริมการเรียนการสอนแก่นักเรียน					
6.	การบริหารวัสดุอุปกรณ์การสอนในหลักสูตร					
7.	การจัดบริการแนะแนวในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการศึกษาของนักเรียนให้ดีขึ้น					
8.	การบริหารและจัดการกับเด็กที่มีปัญหาในโรงเรียน ซึ่งเป็นผลกระทบท่อการเรียนการสอน					
9.	เทคนิคการจัดให้มีการรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ					
10.	การวิจัยและการใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา					

ข้อ	รายการความรู้ที่ต้องการ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการเป็นผู้นำ 1. หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป 2. หลักในการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ 3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน 4. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 5. ศิลปะการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน 6. การสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน 7. เทคนิคในการประชุม 8. จิตวิทยาในการบริหาร 9. การใช้หลักกรรมในการปกครองคน 10. การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์การ 1. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคนเพื่อให้ทำงานได้ตามแผนที่วางไว้ 2. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ 3. การจัดลำดับบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน 4. การกำหนดขอบเขตหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน					

ข้อ	รายการความรู้ที่ต้องการ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.	เทคนิคการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคล เพื่อทำงานได้สะดวกตามแผนที่วางไว้					
6.	การวางแผนโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคคล ได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้					
7.	การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
8.	การพัฒนาการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงาน ในโรงเรียน					
9.	การใช้นวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน เช่น					
10.	การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามโครงการ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือความต้องการความรู้อื่น ๆ

1. ความต้องการด้านการบริหารงานทั่วไป _____
2. ความต้องการด้านการบริหารงานบุคคล _____
3. ความต้องการด้านการบริหารงานวิชาการ _____

4. ความต้องการด้านการเป็นผู้นำ _____

5. ความต้องการด้านการจัดองค์การ _____

6. ความต้องการด้านอื่น ๆ _____
