

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ได้นำเสนอสาระที่เป็นทฤษฎี แนวคิด หลักการ ที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราต่าง ๆ ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา โดยแบ่งกลุ่มเนื้อหาออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ได้นำเสนอประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการมัธยมศึกษา
2. จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา
3. สภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ความหมายและความสำคัญของการมัธยมศึกษา

พจนานุกรมการศึกษาซึ่งมี Good (1973: 522) เป็นบรรณาธิการ ได้ให้ความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ว่า เป็นการศึกษาที่วางแผนไว้สำหรับเยาวชนในวัย 12 - 17 ปี โดยเน้นหนักเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ การแสดงออกและทำความเข้าใจ กับสภาพความเป็นไปของชีวิตที่แท้จริงและเป็นการพัฒนาทัศนคติในการคิดค้นนิสัยและสาระ อันเกี่ยวกับสังคม ร่างกาย และสติปัญญา

Gibbons (1976 : 1) ได้ให้คำจำกัดความของการมัธยมศึกษาไว้ว่า เป็นการจัดการศึกษาต่อเนื่องจากประถมศึกษา ซึ่งเป็นช่วงการเปลี่ยนแปลงจากวัยเด็กเข้าสู่ผู้ใหญ่ และจากชีวิตในโรงเรียนเข้าสู่ชีวิตที่ต้องมีหน้าที่ต่อสังคม การมัธยมศึกษาจึงเป็นการศึกษาระดับกลางที่เชื่อมโยงระหว่างประถมศึกษากับอุดมศึกษาและเป็นการจัดการศึกษาสำหรับวัยรุ่นอายุระหว่าง 12-17 ปีเป็นส่วนใหญ่

ส่วนความหมายของการมัธยมศึกษาไทยนั้นแผนการศึกษาแห่งชาติในระยะต่าง ๆ ที่ผ่านมา ได้อธิบายความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ดังนี้ คือ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2503 ข้อ 8 และข้อ 12 ได้กล่าวไว้ว่า

มัธยมศึกษาได้แก่การศึกษาที่อาศัยประถมศึกษาเป็นพื้นฐาน มุ่งหมายจะสำรวจและส่งเสริม ความสนใจและความถนัดตามธรรมชาติของเด็กเพื่อให้ได้มีความรู้ และทักษะ อันเพียงพอแก่การประกอบอาชีพหรือเพื่อให้มีพื้นฐานความรู้ อันจำเป็นแก่การดำรงชีวิตหรือเพื่อการศึกษาที่สูงขึ้น มัธยมศึกษาเป็นการศึกษาระดับที่ฟังคำนิยามถึง เอกัตภาพ จึงจัดเป็นสายสามัญเพื่อให้มีความรู้ทั่วไปบ้าง และสายอาชีพเพื่อให้มีความรู้และทักษะ ในการประกอบอาชีพบ้าง อาจจัดสอนประโยคระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและประโยคระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย รวมในโรงเรียนเดียวกันหรือแยกกันก็ได้

ในส่วนที่กำหนดในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 ข้อ 32 กล่าวว่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.: 13)

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษามุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้ง วิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาระดับนี้แบ่งออกเป็นสองตอนคือ มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียน ตอนละประมาณ 3 ปี ในตอนต้นฟังให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนกลุ่มวิชาการและอาชีพตามความถนัด และความสนใจอย่างกว้างขวาง ในตอนปลายฟังให้ผู้เรียนได้เน้น การเรียนกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะยึดเป็นอาชีพต่อไป

ส่วนในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้กล่าวถึง การมัธยมศึกษาไว้ในหมวดที่ 2 ข้อ 3.8 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.: 12-13) ความว่า

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็นสองตอนคือระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรมความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษาให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการ และวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบกิจการงานและอาชีพตามควรแก่วัย

ส่วนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัด และความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบกรงานและอาชีพที่ตนถนัด ทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น สำหรับการประกอบกรงานและอาชีพและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข

สำหรับการมัธยมศึกษาตามแนวคิดของนักการศึกษาต่างประเทศ Bent, Kronenberg และ Boardman (1966: 48-50) ได้สรุปหน้าที่ของการมัธยมศึกษาไว้ในหนังสือ หลักการมัธยมศึกษาว่ามี 6 ประการ คือ

1. การมัธยมศึกษาทำหน้าที่ที่จะต้องทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ เข้าใจในสิ่งแวดล้อมที่ตนอยู่ และช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Adaptive Function)
2. มีหน้าที่ปลูกฝังสิ่งที่เป็นลักษณะรวมให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน (Interrelation Function) เช่น การเป็นพลเมืองที่มีความสามัคคี ซื่อสัตย์ รักษาดี และมีระเบียบวินัย
3. มีหน้าที่เสริมความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน (Differentiation Function) เพื่อปลูกฝังความเป็นตัวของตัวเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดที่เป็นอิสระ
4. มีหน้าที่ในการฝึกฝนอบรมวัยรุ่นให้มีความเป็นประชาธิปไตย (Democratizing Function) เพื่อจัดเรื่องการแบ่งชนชั้น เคารพในความเสมอภาคของบุคคลอื่น และดำรงไว้ซึ่งการปกครองแบบประชาธิปไตย
5. มีหน้าที่ในการเตรียมผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือการศึกษาที่สูงกว่ามัธยมศึกษา (Preparation for Further Study)
6. มีหน้าที่ในการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สำรวจความสนใจของตนเอง (Exploration Function)

จากความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับการมัธยมศึกษาตามที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นการศึกษาที่จัดให้กับเยาวชนวัยรุ่น ซึ่งเป็นวัยที่เชื่อมต่อระหว่างวัยเด็กกับผู้ใหญ่ เป็นการศึกษาซึ่งเชื่อมต่อการศึกษาเบื้องต้น คือ ประถมศึกษากับการศึกษาระดับอุดมศึกษา และเป็นการศึกษาซึ่งเชื่อมต่อช่วงชีวิตระหว่างความเป็นผู้ไม่มีอาชีพกับความเป็นผู้มีอาชีพของบุคคล จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนมัศึกษามีความสำคัญอย่างน้อย 2 ประการคือ

1. ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคล
- เนื่องจากผู้เรียนในระดับมัศึกษากำลังจะเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต การศึกษาในระดับนี้ จึงมีส่วนในการสร้างคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างดี เป็นที่

ยอมรับของสังคม มีความรู้ความสามารถที่จะประกอบอาชีพเลี้ยงตนได้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาเยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพในอนาคต อันจะเห็นได้จากการขยายตัวทางด้านการศึกษา นับตั้งแต่ประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2503 อีกทั้งมีการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมแบบประสมขึ้น เพื่อเป็นการสนองความต้องการของผู้เรียนให้เรียนตามความสามารถ เพราะมีทั้งสายสามัญและสายอาชีพในโรงเรียนเดียวกัน ซึ่งการขยายตัวด้าน การมัธยมศึกษาขณะนั้น เพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของประชากรในวัยเรียน อันเป็นผล มาจากการเพิ่มประชากรของประเทศ ถ้าดูจากปริมาณการเพิ่มของนักเรียนมัธยมศึกษา จาก พ.ศ. 2510 จำนวน 359,221 คน เป็น 780,468 คน ในพ.ศ. 2519 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2535: 149-150) จะเห็นได้ว่ามีอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็ว อันเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงการให้ ความสำคัญกับการมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคคลอย่างแท้จริง

2. ความสำคัญต่อสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

การศึกษาระดับมัธยมศึกษามีความสำคัญต่อความมั่นคงทั้งทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นการศึกษาที่วางรากฐานทางความคิดและความประพฤติของเยาวชน ทำหน้าที่ปลูกฝังคุณธรรมและความสำนึกในสิทธิหน้าที่ของพลเมือง สร้างความมีวัฒนธรรมและ ศีลธรรมให้กับพลเมืองของชาติ เพื่อให้เป็นประชาชนที่มีบทบาททางการเมืองอย่างเต็มที่และ ถูกต้องในอนาคต ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคม กล่าวคือ ในสังคมที่ไม่ซับซ้อนสถาบันที่ทำ หน้าที่ถ่ายทอดวัฒนธรรมดังกล่าวคือ ครอบครัว หรือสถาบันศาสนา แต่เมื่อสังคมพัฒนาขึ้น บทบาทในการจัดเตรียมเยาวชนเพื่อเป็นพลเมืองของชาติ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมจึงตกอยู่ที่ โรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ ในระยะแรกโรงเรียนประถมศึกษาทำหน้าที่หลักในการสร้างทักษะพื้นฐาน อันได้แก่ การอ่าน การเขียน การคิดเลข แต่ต่อมาโรงเรียนมัธยมศึกษาเริ่มมีความสำคัญและ จำเป็น เนื่องจากความเจริญของโลกได้ทำให้เกิดวิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย การติดต่อ สื่อสารระหว่างสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้วัฒนธรรมของสังคมหนึ่งถ่ายทอดไปสู่สังคม หนึ่งอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เองในบางประเทศจึงถือว่าการมัธยมศึกษามีความจำเป็นสำหรับ เยาวชนทุกคน และได้กำหนดให้เป็นการศึกษามภาคบังคับ

ในทางเศรษฐกิจก็เช่นกัน เมื่อสังคมมีความเจริญมากขึ้นความต้องการ กำลังคน ระดับกลางที่จะออกมาพัฒนาประเทศก็เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งต้องการพื้นฐานการศึกษาสำหรับการ ประกอบอาชีพ และการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นการเตรียมคนไปสู่อาชีพ เป็นกำลัง สำคัญทางเศรษฐกิจของชาติ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นภาระหน้าที่ของการมัธยมศึกษาที่จะต้อง ดำเนินการ เพื่อจัดเตรียมกำลังคนไว้สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของชาติต่อไป

2. จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา

จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา พิจารณาได้จากนโยบายจุดหมาย ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการในการพัฒนาประเทศเป็นระยะ ๆ ดังนี้

ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 1 (พ.ศ.2504-2509) เน้นให้มีการผลิตกำลังคน ในระดับต่าง ๆ ที่ใช้ในแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศแต่ละแขนงอย่างเพียงพอ กำลังคนที่ขาดแคลนมากในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 คือ กำลังคนระดับกลางและกำลังคนระดับสูง ในสาขาแพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และแขนงวิชาชีพสำคัญ ๆ เช่น เกษตรกรรม เป็นต้น ในช่วงแผนนี้จึงได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการมัธยมศึกษาไว้ว่า “เพื่อขยายและปรับปรุงการศึกษาระดับกลางทั้งในด้านสามัญศึกษา และอาชีวศึกษา ให้เป็นรากฐานในการสร้างกำลังแรงงานในแขนงอาชีพต่าง ๆ ให้ทันความต้องการอันรีบด่วนของประเทศ ในด้านการศึกษาสามัญจะปรับปรุงมาตรฐานชั้นมัธยมศึกษาให้เข้มแข็ง เพื่อเป็นพื้นฐานที่มั่นคงของการศึกษาชั้นอุดมศึกษา” (อัมพร สร้อยสุข, 2529: 55)

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 2 (พ.ศ. 2510-2514) มีนโยบายหลักในการจัดการศึกษาให้สัมพันธ์กับความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคม เน้นการปรับปรุงคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง สำหรับจุดหมายของการมัธยมศึกษาในแผนนี้คือ ผลิตกำลังคนให้ได้ตามความต้องการของประเทศโดยเน้นการผลิตกำลังคนระดับกลางเป็นพิเศษ และพยายามจัดการศึกษาก่อนวัยบังคับขยายจาก 4 ปี เป็น 7 ปี ให้ได้สัดส่วนกับการขยายการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (จิตติพงษ์ ธรรมานุสรณ์, 2522: 196)

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) ได้กำหนดนโยบายการมัธยมศึกษาเพื่อการปรับปรุงและขยายการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนระดับกลาง โดยเร่งรัดการศึกษาในส่วนภูมิภาคเป็นพิเศษ และปรับปรุงการจัดมัธยมศึกษาให้มีหลักสูตรกว้างขวาง ให้เด็กได้มีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัด นอกจากนี้ยังเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการศึกษาเพื่อลดอัตราการสูญเปล่า โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ส่วนจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการจัดการมัธยมศึกษาในแผนฉบับนี้ คือ

1. ด้านปริมาณ ขยายการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.ศ.1-3) เพื่อเตรียมรับนักเรียนจากชั้นประถมศึกษาตอนปลายที่มีกาขยายตัวอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันให้มีการลดอัตราการซ้ำชั้นและการออกกลางคันในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ. 4-5) และให้สามารถผลิตผู้สำเร็จ ม.ศ. 5 สายสามัญให้เพียงพอกับความต้องการของมหาวิทยาลัย

2. ด้านคุณภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพมัธยมศึกษา โดยปรับปรุงโรงเรียนมัธยมแบบประสม ให้ดำเนินงานได้ผลตามเป้าหมาย และขยายโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านการลงทุนให้เป็นไปโดยประหยัด ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาคให้กว้างขวางยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 4 (พ.ศ.2520-2524) ได้กำหนดนโยบายการมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1. จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาแบบไม่แยกสาย โดยให้ผู้เรียนได้มีทั้งความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ตามความต้องการ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล

2. จัดโครงสร้างของหลักสูตรให้จบในตัวเองและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม

3. ปรับปรุงเนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนรู้ ให้ตอบสนองความต้องการของบุคคล ท้องถิ่น นโยบาย โครงการ และเอกลักษณ์ในการจัดการศึกษาของชาติเพื่อการพัฒนาประเทศ เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนค้นพบความสามารถของตนเอง และให้คิดเป็น ทำเป็น

4. เปลี่ยนระบบการวัดผล การนิเทศ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระจายอำนาจหน้าที่การวัดผลการศึกษาไปให้โรงเรียนโดยจัดให้มีการควบคุมคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานพร้อม ๆ กันไป

5. ขยายปริมาณ และปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดต่าง ๆ ตามสภาพท้องถิ่น โดยคำนึงถึงสัดส่วนที่เสมอภาคกัน

6. จัดแบ่งเขตโรงเรียนตามเมืองใหญ่ และตามท้องถิ่นต่าง ๆ โดยพิจารณาความเหมาะสมในลักษณะสภาพท้องที่ และระยะเวลาเดินทาง

7. ปรับปรุงอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาให้เหมาะสมกับการลงทุนเพื่อการจัดการศึกษาในระดับนี้ และในขณะเดียวกันให้เพิ่มทุนการศึกษาแก่ผู้ยากไร้ในระดับนี้ให้มากขึ้นกว่าเดิม

สำหรับจุดหมายการมัธยมศึกษาได้กำหนดไว้ว่า เพื่อเร่งรัดพัฒนาการมัธยมศึกษาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในระดับกลาง เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ พร้อมทั้งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของสังคม ในการที่จะช่วยเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เป็นพลเมืองที่ดีและมีคุณภาพ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการจัดการมัธยมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 3 โดยมุ่งส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสที่จะเข้าศึกษาในระดับมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.)

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 5 (พ.ศ.2525-2529) ได้กำหนดนโยบายการศึกษาไว้ดังนี้

1. ปรับปรุงโรงเรียนที่ยังไม่ได้มาตรฐานให้สูงขึ้น โดยการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ทัดเทียมกัน พร้อมทั้งสนับสนุนให้โรงเรียนที่อยู่ใกล้กันให้ช่วยเหลือและใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. ปรับปรุงการประเมินผลการศึกษา และควบคุมคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันทุกท้องที่ และให้มีการติดตามประเมินผลนักเรียนที่จบการศึกษา ทั้งในส่วนที่ไปศึกษาต่อ และในส่วนที่ไปประกอบอาชีพ
3. ปรับปรุงและส่งเสริมการนิเทศการศึกษา และการแนะแนวการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
4. ปรับปรุงระบบการบริหารการศึกษา ให้มีการประสานสัมพันธ์กันและกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่ระดับจังหวัด และสู่โรงเรียนให้มากที่สุด
5. ปรับปรุงระบบการรับนักเรียนเข้าเรียนโดยมุ่งให้เกิดความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
6. ส่งเสริมและวางมาตรการช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนในด้านบุคลากร งานวิชาการ และงบประมาณให้สามารถร่วมรับผิดชอบในการจัดมัธยมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
7. ปรับปริมาณการรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาทั้งในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนให้มากขึ้น ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการวางแผนกำหนดที่ตั้งสถานศึกษาเป็นเกณฑ์การพิจารณา
8. จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดตั้งสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญแก่ท้องถิ่นห่างไกลทุรกันดาร และยากจนเป็นอันดับแรก
9. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากท้องถิ่น เอกชน องค์กรระหว่างประเทศ เพื่อลงทุนในการจัดตั้งและขยายโรงเรียน
10. ปรับปรุงค่าเล่าเรียนและค่าบำรุงต่าง ๆ ในระดับมัธยมศึกษา ให้เหมาะสมกับการลงทุนเพื่อจัดการศึกษาในระดับนี้ และในขณะเดียวกันจะเพิ่มทุนและแสวงหาทุนการศึกษาให้แก่ผู้ยากไร้ด้วย
11. จัดกระบวนการเรียนการสอนให้ผสมผสานและสอดคล้องกันระหว่างการศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียน
12. จัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อมุ่งส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม โดยเฉพาะในด้านคุณธรรมจริยธรรมและศิลปะให้แก่นักเรียน และสนับสนุนให้ใช้บุคลากรสถาบัน องค์กรในท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการดังกล่าว
13. จัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมสุขภาพอนามัย ทั้งทางกายและทางจิต และการกีฬาให้กับนักเรียน
14. จัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อปลูกฝังความเป็นพลเมืองดีในระบอบ

ประชาธิปไตย การรู้จักสิทธิ หน้าที่ของตนและของผู้อื่น และสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่อสังคม

15. หาข้อมูลและกำหนดมาตรฐานการสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถใช้ทรัพยากร จากสถานประกอบการของรัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาและเป็น แหล่งฝึกงานของนักเรียน

16. จัดฝึกอบรมครูทั้งก่อนประจำการและหลังประจำการให้ครูสามารถสอนนักเรียน ให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น

17. จัดกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เน้นภาคปฏิบัติเป็นสำคัญ

18. ปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติเพื่ออำนวยความสะดวกให้โรงเรียนเป็นแหล่งกลาง ในการพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมอาชีพ สุขภาพอนามัย วัฒนธรรม การกีฬา และการ อนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

สำหรับจุดหมายของการมัธยมศึกษาได้กำหนดไว้ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพทัดเทียมกัน

2. เพื่อกระจายความเสมอภาคทางโอกาสของการเข้าศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษา

ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีพละกำลังที่สมบูรณ์ รู้จัก สิทธิ หน้าที่ของพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

4. เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียน สามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และรักการทำงาน เพื่อการดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขในสังคม

5. เพื่อปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นสื่อกลางในการพัฒนาท้องถิ่น

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 6 ได้กำหนดให้แผนพัฒนา การศึกษาเพิ่มการศาสนา ศิลปและวัฒนธรรมเข้ามาด้วย เรียกว่า แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรมแห่งชาติระยะที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ซึ่งในช่วงนี้ความเจริญก้าวหน้าทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในระบบเศรษฐกิจและสังคมของไทยเป็นอย่างมาก นโยบายและจุดหมายส่วนรวมจะเน้นด้านการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และคุณภาพการ ศึกษาเป็นหลัก นโยบายและจุดหมายของการมัธยมศึกษาในแผนฯ ระยะที่ 6 ได้ระบุไว้ดังต่อไปนี้ (กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.)

ในด้านนโยบายได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ขยายโอกาสทางการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

2. เร่งรัดคุณภาพการเรียนให้ได้ความรู้ ความคิด ทักษะและเจตคติ

3. พัฒนาการสอนและฝึกวิชาชีพท้องถิ่น และการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ

4. ส่งเสริมจริยศึกษา คุณธรรม และค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาชีวิต
5. ส่งเสริมการเรียน, การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
6. เน้นการศึกษาเพื่อร่วมมือป้องกันอุบัติเหตุ ภัยจากสิ่งเสพติดให้โทษ ภัยจาก
อบายมุข ภัยจากอาชญากรรม และการร่วมมือกันเพื่อพัฒนาชีวิตในครอบครัว พัฒนา
สิ่งแวดล้อม สาธารณประโยชน์และชุมชน
7. ส่งเสริมสุขภาพกายและใจ
8. ส่งเสริมศรัทธา ยึดมั่น ประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาและวัฒนธรรม
9. ส่งเสริมการระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและการพัฒนาเยาวชน
10. เร่งรัดพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน

โดยกำหนดจุดหมายของการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนานักเรียนระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ
ในวิชาการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างเพียงพอที่จะเป็น
พื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองครอบครัว และชุมชนให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และ
เพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาต่อ
2. รู้จักคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา และการพัฒนาอย่างมีระบบ มีความเข้าใจ
ในปัญหาและแนวทางที่จะแก้ปัญหของสังคม รู้จักปรับปรุงตนเองให้เกิดความเหมาะสม
ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. มีความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงาน มีทักษะการทำงานอย่างมีระบบ
และการทำงานเป็นหมู่คณะ
4. มีศีลธรรม คุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม ประพฤติปฏิบัติตนตามครรลองของ
ศาสนา และวัฒนธรรมอันดีงามของไทย
5. มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและใจ มีความสามารถในด้านกีฬา พร้อมด้วยน้ำใจ
นักกีฬา
6. มีทักษะและความสามารถในวิชาอาชีพ โดยเฉพาะการประกอบอาชีพอิสระ
สามารถสืบต่อและพัฒนาประสิทธิภาพอาชีพของบิดามารดา หรืออาชีพอื่นที่กระทำได้โดย
ทรัพยากรของท้องถิ่น
7. มีความเป็นพลเมืองดีของชาติ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความสามัคคี
กลมเกลียวกันระหว่างคนในชาติ เคารพยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และ
การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรมระยะที่ 7 นโยบายและ
จุดหมายของการมัธยมศึกษา ได้เน้นการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่

เป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงได้กำหนดนโยบายและจุดหมายของการมัธยมศึกษาไว้ดังนี้
(กรมสามัญศึกษา, 2529: 119)

1. ให้การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาเพื่อปวงชนโดยการขยายการศึกษาภาคบังคับถึงระดับมัธยมศึกษา และให้ทุกคนมีโอกาสทางการศึกษาทัดเทียมกัน
2. ให้โรงเรียนมัศึกษามีความทัดเทียมกันทางด้านคุณภาพการศึกษา
3. จัดการมัธยมศึกษาให้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาชุมชน
4. จัดการมัธยมศึกษาให้พัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลให้ถึงขีดสูงสุด
5. ให้มีการระดมทรัพยากรทุกด้านทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษา เป็นไปอย่างประหยัดแต่มีประสิทธิภาพสูงสุด
6. มุ่งเน้นการจัดการมัธยมศึกษาให้เยาวชนมีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการพัฒนาตนเอง สังคมและนำไปสู่การพัฒนาประเทศ
7. ให้เยาวชนมีทักษะ และเจตคติในการศึกษาค้นคว้าเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีเหตุผล เลือกสรร จัดการ ตลอดจนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ให้เยาวชนมีความสามารถและทักษะในการปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
9. มุ่งเน้นให้เยาวชนมีความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต มีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
10. มุ่งเน้นให้เยาวชนมีความรู้ มีทักษะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้สามารถใช้และสร้างเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ รู้จักอนุรักษ์และใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างชาญฉลาด
11. จัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะ และเจตคติในการประกอบสัมมาอาชีพ มีประสบการณ์ในการประกอบอาชีพอย่างครบวงจร และมีรายได้ระหว่างเรียน

สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ได้กำหนดสาระสำคัญของการพัฒนาประเทศ ไว้ที่การพัฒนาคนเป็นจุดหมายหลักหรือวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเน้นการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการให้ชัดเจนเพียงพอที่จะให้เกิดผลในทางปฏิบัติให้ได้มากที่สุด และเน้นการกระจายการวางแผนไปสู่ระดับภูมิภาค แนวทางการพัฒนาการศึกษาคือ การพัฒนาคน โดยคำนึงถึงหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความสอดคล้อง การจัดการศึกษาต้องให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น โดยเอาความจริงที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นหลักมากกว่าเอาวิชาเป็นหลัก

2. คุณภาพ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจะต้องมีตัวชี้วัดคุณภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะของสังคมไทย และสอดคล้องกับแต่ละช่วงของกาลเวลา

3. ประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดแต่ได้ผลมากที่สุด ซึ่งต้องคำนึงถึงหลักการจัดการที่ดี อันหมายถึง การใช้กลไกตลาด กลไกการแทรกแซงจากภาครัฐ การแข่งขัน ความร่วมมือ เป็นการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของค่าใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายต่อหัวในทุกระดับ การปรับระบบการจัดสรรงบประมาณให้เกิดความคล่องตัว การพัฒนาหลักสูตร การใช้สื่อเพื่อการศึกษา การพัฒนาผู้บริหารและครู การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวินัยของผู้เรียน การผนึกกำลังจากทุกส่วนของสังคมเพื่อการจัดการศึกษารวมทั้งการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้มากขึ้น

ดังนั้นประเด็นหลัก ๆ ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 จึงสรุปได้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, กองแผนงาน, 2538)

1. การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อปวงชนและเครือข่ายการเรียนรู้
2. คุณภาพและประสิทธิภาพการศึกษา
3. การพัฒนาการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
4. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การผนึกกำลังจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา
6. การพัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษา
7. การพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนา

3. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การมัธยมศึกษาในระบบการศึกษาของประเทศไทยไม่ใช้การศึกษาภาคบังคับ รัฐมีหน้าที่จัดให้ประชาชนได้ศึกษาเล่าเรียนตามความสมัครใจอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้เข้ารับการศึกษามองต้องร่วมออกค่าใช้จ่าย คือ ต้องเสียเงินบำรุงการศึกษา หรือค่าเล่าเรียน และรัฐยังเปิดโอกาสให้เอกชนเข้าร่วมจัดการโดยมีเงื่อนไขว่าต้องอยู่ในความควบคุมของรัฐ และไม่มุ่งแสวงหากำไร โรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมี 2 ประเภทคือ โรงเรียนรัฐบาล สังกัดกรมสามัญศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนราษฎร์ซึ่งเอกชนจัดตั้งขึ้นภายใต้การควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ และยังมีโรงเรียนสาธิต ซึ่งมีทั้งของสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอีก ได้แก่ กรมอาชีวศึกษารับผิดชอบโรงเรียนและวิทยาลัยซึ่งเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาที่ดูแลวิทยาลัยที่เปิดสอน

ระดับมัธยมศึกษาด้วย อย่างไรก็ตามการมัธยมศึกษาในประเทศไทยนั้นมีลักษณะโดยภาพรวมดังนี้

1. การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาระดับกลาง (intermediate) ลักษณะนี้เป็นลักษณะสากลเหมือนกันทุกประเทศ คือ จัดระบบมัธยมศึกษาไว้ในแผนการศึกษาของชาติเหมือนกัน มัธยมศึกษาจะเป็นระยะหลังประถมศึกษาและก่อนระดับอุดมศึกษา
2. การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษานอกเกณฑ์บังคับ (noncompulsory education) แต่เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประชาชนพึงได้รับ
3. การมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาเพื่อเด็กวัยรุ่น (education for adolescence)
4. การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาระดับสุดท้ายที่อยู่ในความควบคุม การจัดการมัธยมศึกษาจึงต้องประณีตที่สุดในการดำเนินการ เพราะในชีวิตการศึกษาของคนนั้นการมัธยมศึกษาเป็นตอนสุดท้ายที่อยู่ในความดูแลของครู เพราะหลังจากนั้นเขาต้องออกไปประกอบอาชีพหรือไปศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาซึ่งเปลี่ยนแปลงระบบการควบคุมดูแล หรือต้องดูแลตนเองอย่างผู้ใหญ่เต็มตัว หากเขาได้รับการฝึกอบรมที่ดีพอ ก็เท่ากับส่งปัญหานั้นไปให้กับสังคมนั่นเอง

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้แบ่งออกเป็นสองตอนคือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละสามปี หลักสูตรที่ใช้อยู่ในปัจจุบันคือหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ซึ่งหลักสูตรทั้งสองระดับนี้มีได้แบ่งเป็นสายสามัญหรือสายอาชีพเช่นเดิม แต่จัดเป็นหลักสูตรแบบกว้าง โดยมีวิชาบังคับให้นักเรียนทุกคนต้องเรียนจำนวนหนึ่ง และวิชาเลือกเสรี การเรียนใช้ระบบหน่วยการเรียน ปีการศึกษาหนึ่งมีสองภาคเรียน อาจมีภาคฤดูร้อน การประเมินผลใช้เกณฑ์ผ่านตามระบบตัวเลข 4, 3, 2, 1

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะอาศัยหลักเกณฑ์ นโยบายของหน่วยเหนือเป็นหลักสำคัญ อาทิ ในแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ให้การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนทุกคน โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ทั้งในด้านวิชาการ และทักษะวิชาชีพ ในส่วนของกรมสามัญศึกษา ได้กำหนดนโยบายในช่วงแผนนี้ มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, กองแผนงาน, 2534)

1. เร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียนให้ทัดเทียมกัน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
2. เร่งพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ

เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. เร่งขยายการจัดมัธยมศึกษาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งในเขตเมืองและชนบท เน้นระดับมัธยมศึกษาตอนต้นซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีอัตราการเรียนต่อต่ำ และกลุ่มชนที่ด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม

4. สนับสนุนและส่งเสริมให้โรงเรียนประสานสัมพันธ์กับแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ

5. เร่งส่งเสริมการศึกษาเพื่ออาชีพ ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีใจรัก มีค่านิยมต่อการประกอบอาชีพ

6. เร่งพัฒนาคุณภาพของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

7. เร่งพัฒนาระบบบริหาร ระบบและองค์กรที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

8. เร่งพัฒนาระบบข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ เพื่อการบริหาร

ในช่วงของแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) กรมสามัญศึกษาได้กำหนดนโยบายไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2540: 6-9)

1. นโยบายขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานถึง 12 ปี ให้ครอบคลุมเยาวชนทุกกลุ่ม

2. นโยบายการศึกษาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

3. นโยบายพัฒนากระบวนการเรียนการสอนด้วยรูปแบบ วิธีการ และเทคโนโลยี

ที่เหมาะสม

4. นโยบายการศึกษาเพื่ออาชีพ

5. นโยบายการพัฒนาสุขภาพและพละการศึกษามัธยม

6. นโยบายการพัฒนาศิลปวัฒนธรรม

7. นโยบายการศึกษาเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย

8. นโยบายเครือข่ายการเรียนรู้

9. นโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

10. นโยบายการพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษายังได้ออกประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ในลักษณะของความเชื่อและจุดเน้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้ (ประกาศกรมสามัญศึกษา, 6 ธันวาคม 2531)

ความเชื่อ :

1. เชื่อว่านักเรียนเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา จึงมุ่งให้นักเรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามหลักสูตรและให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น ให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ไร่ เริง แจ่มใส มีวินัย ฯลฯ

2. เชื่อว่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน จะมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้

3. เชื่อว่าโรงเรียนที่ดีจะไม่แปลกแยกจากชุมชน ฉะนั้นโรงเรียนจึงต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหาของชุมชนด้วย

4. เชื่อว่าการร่วมคิด ร่วมให้คำปรึกษาแนะนำ ยืนยันความถูกต้อง และให้การสนับสนุนทั้งด้านความคิด ทรัพยากร ช่วยเผยแพร่ผลงานจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ และนักเรียน มีขวัญและกำลังใจ จึงมุ่งให้มีการนิเทศติดตามผล การสนับสนุน ดูแลซึ่งกันและกันให้เต็มความสามารถ

จุดเน้น :

1. มุ่งเน้นคุณธรรมของนักเรียน
2. มุ่งเน้นให้นักเรียนสามารถประกอบอาชีพ มีรายได้ระหว่างเรียน
3. มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ และการใช้เทคโนโลยี ตามความเหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน
4. มุ่งส่งเสริมการดนตรี กีฬา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม

สำหรับสภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่นั้น กระทรวงศึกษาธิการ ได้มองปัญหาการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในภาพรวม ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2535: 152)

ในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสายสามัญนั้น มีปัญหาเรื่องหลักสูตรยังเปิดโอกาสให้นักเรียนเลือกเรียนตามความถนัดได้น้อยและไม่จบในตัวเอง ผู้สำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่มีความประสงค์ที่จะเรียนต่อในระดับสูง และนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายตกชั้นสูงมาก ในขณะที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสายอาชีพและอาชีพขั้นสูงมีการขยายตัวมากขึ้น แต่อุปกรณ์การเรียนการสอนมีไม่เพียงพอ และการเปิดสอนสาขาวิชาชีพบางวิชาไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ยิ่งกว่านั้นยังมีแรงผลักดันที่สำคัญสองประการคือ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครองที่จะให้ลูกหลานศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และระบบการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนอย่างยิ่ง แม้ทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงศึกษาธิการจะจัดระบบ “โควตา” สอบเข้ามหาวิทยาลัยในภูมิภาคแล้ว แต่ก็ไม่ได้ผลเท่าที่ควร

ในส่วนของกรมสามัญศึกษา ได้สรุปสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1. ปริมาณและขนาดของโรงเรียน

จำนวนโรงเรียนที่เปิดใหม่มีมากขึ้น ทั้งนี้เป็นผลมาตั้งแต่ปลายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 3 กล่าวคือ พ.ศ.2518 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มต้นเปิดโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับตำบลเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องจ่ายเป็นค่าลงทุนสูงมากและโดยเหตุที่เกณฑ์การพิจารณาเปิดโรงเรียนไม่ดี อีกทั้งมีหลายแห่งเติบโตช้าจึงเป็นผลกระทบในด้านการฝึกอาชีพและการจัดวิชาเลือกเป็นแผนการเรียนต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนยังไม่กว้างขวางพอ

2. ครู- อาจารย์

ถ้ามองในลักษณะภาพรวมแล้วโรงเรียนมัธยมศึกษาในขณะนี้ขาดครูเกือบทุกสาขาวิชาทำให้ครูต้องรับภาระการสอนอย่างหนัก โดยได้รับค่าตอบแทนเท่าเดิม ส่งผลกระทบต่อด้านขวัญ กำลังใจ นอกจากนี้การพัฒนาครูยังขาดความต่อเนื่อง และมีรูปแบบวิธีการที่ขาดความน่าสนใจ และไม่สนใจให้เข้ารับการอบรม (กรมสามัญศึกษา, 2540: 5)

3. หลักสูตรและการเรียนการสอน

จากการประเมินผลการใช้หลักสูตรของกรมวิชาการ พบว่านักเรียนส่วนน้อยบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โรงเรียนยังขาดความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์และครูผู้สอน ถ้าพิจารณาหลักสูตรในแต่ละหมวด เช่น การสอนวิชาการงานยังไม่เป็นไปตามความสนใจของนักเรียน มักจะจัดตามที่โรงเรียนสอนได้ ส่วนวิชาชีพก็พบว่ามีครูและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ การกำหนดเวลาสำหรับวิชาการทั่วไปมีมากกว่าวิชาชีพ ทำให้นักเรียนมีเวลาฝึกอาชีพน้อย ขาดแหล่งวิชาการด้านวิชาชีพ นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่สำคัญอื่น ๆ อีก ได้แก่

3.1 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทั่วไปในปัจจุบันไม่แตกต่างจากหลักสูตรเก่ามากนัก เพราะยังส่งเสริมทางวิชาการมากกว่าวิชาชีพอยู่

3.2 การจัดการเรียนการสอนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยได้ใช้แหล่งวิชาการ สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระเท่าที่ควร

3.3 การนิเทศการศึกษายังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดความรู้และไม่เห็นความสำคัญ ส่วนการนิเทศของศึกษานิเทศก์นั้นยังทำในลักษณะไปรยหว่านเป็นส่วนใหญ่ แม้จะมีการนิเทศแบบ เจาะลึกอยู่บ้างก็เป็นส่วนน้อย

3.4 การขาดความเสมอภาคทางการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนแต่ละขนาด แต่ละถิ่นที่ตั้ง เป็นเหตุให้ไม่อาจสกัดกั้นนักเรียนในชนบทให้เข้ารับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในท้องถิ่นของตนเองได้

3.5 โรงเรียนขนาดเล็กมีข้อเสียเปรียบโรงเรียนขนาดใหญ่ในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัสดุ การขาดดุลเกี่ยวกับจำนวนครูย้ายออกและย้ายเข้า มาตรฐานอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านงบประมาณ

3.6 ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้อย่างกว้างขวาง

3.7 นักเรียนที่มีพ่อ แม่ หรือ ผู้ปกครองเป็นนักธุรกิจ ข้าราชการ มีโอกาสเข้าเรียนมัธยมศึกษามากกว่านักเรียนที่มีพ่อ แม่ หรือผู้ปกครองที่เป็นเกษตรกรและกรรมกร

3.8 โรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนน้อย เก็บเงินบำรุงการศึกษาได้น้อย ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการบริหารงานของโรงเรียน

3.9 การตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้เป็นไปตามหลักวิชา เพราะความสามารถในการวิเคราะห์ความจำเป็นและความเหมาะสมในการขอจัดตั้งโรงเรียนยังมีจำกัด และการผลักดันจากนักการเมืองทำให้เกิดปัญหาสืบเนื่องติดตามมาอีกมากมาย

4. งบประมาณ

งบประมาณนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการจัดการศึกษาโดยเหตุที่รัฐบาลมีนโยบายจะกระจายบริการทางการศึกษาไปยังชนบทมากขึ้น เพื่อลดความไม่เสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา จึงทำให้ภาระในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนด้านอาคารเรียนมีมากไม่สามารถนำมาจัดสรรเพื่อวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนได้อย่างพอเพียง

เกี่ยวกับเรื่องนี้ พวงมณี ชัยเสรี (2532) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาสาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารกระบวนการงบประมาณ ของกรมสามัญศึกษา พบว่าสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา คือ การปฏิบัติการบริหารงานการจัดทำงบประมาณคลาดเคลื่อนเข้าไปจากระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากขาดการใช้ปฏิทินการจัดทำงบประมาณ ขาดการจัดทำรายละเอียดของโครงการก่อนจัดตั้งงบประมาณ ขาดนโยบายที่ชัดเจน และขาดการติดตามประเมินผลการจัดทำงบประมาณ สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาคือ กรมฯ ควรมีนโยบายและมาตรการให้ทุกกองบริหารงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการอย่างถูกต้องตามกฎหมายงบประมาณ ด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรด้านงบประมาณทุกระดับ

สำหรับแนวโน้มในการจัดการมัธยมศึกษาของประเทศไทยนั้น วัชระ หินทุสมิต (2533: 63-65) ได้ทำการวิจัยไว้ในปี พ.ศ. 2533 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มองแนวโน้มในอนาคตไปถึงปี พ.ศ. 2544 พบว่า

1. แนวโน้มด้านนโยบายการมัธยมศึกษา ได้แก่

1.1 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะเป็นการศึกษาสำหรับประชาชนทั่วไปที่สามารถศึกษาได้ตลอดชีวิต

1.2 จะมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้นโยบายด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษามีผลสำเร็จมากที่สุด

1.3 จะมีการกำหนดจำนวนของผู้ที่จะศึกษาต่อในระดับสูงกว่ามัธยมศึกษา โดยคำนึงถึงความสามารถของสถาบันที่มีระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาเป็นสำคัญ และกำหนดจำนวนผู้ที่ไม่ศึกษาต่อและออกไปประกอบอาชีพให้ชัดเจน

1.4 จะยังไม่มี การก่อตั้งโรงเรียนมัธยมขึ้นใหม่ แต่จะมีการปรับปรุงคุณภาพ และเพิ่มขนาดของโรงเรียนขนาดเล็กให้รับนักเรียนได้มากขึ้น

1.5 โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่จะสามารถดำเนินการสอนในระดับมัธยมศึกษา สายสามัญต่อไปได้ ส่วนโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

2. แนวโน้มจุดหมายการมัธยมศึกษา ได้แก่

2.1 มัธยมศึกษาจะเป็นการศึกษาที่เตรียมคนเข้าสู่ระบบอุตสาหกรรมได้ตรงตามความต้องการ

2.2 มัธยมศึกษาจะสามารถให้ผู้เรียนประกอบอาชีพอิสระได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การมัศึกษามุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถออกไปพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง โดยยึดหลักการพึ่งตนเองให้มากที่สุด

2.4 มัศึกษามุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับความสนใจและความสามารถของตนเอง ทำงานเป็น รักการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งสอนทักษะวิชาอาชีพโดยตรง

2.5 การมัธยมศึกษาจะเป็นการเตรียมคนเพื่อให้สามารถพัฒนาประเทศให้มีเศรษฐกิจที่มั่นคง

3. แนวโน้มด้านการบริหารมัธยมศึกษา ได้แก่

3.1 แผนงานด้านการมัธยมศึกษาจะได้รับการพิจารณาปรับปรุงทุก ๆ 2-3 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในขณะนั้น

3.2 ผู้มีหน้าที่ในการจัดการมัธยมศึกษาจะกำหนดนโยบายการบริหารงานและวางแผนการมัธยมศึกษาโดยอาศัยหลักวิชาการด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง

3.3 จะมีการกระจายอำนาจการบริหารงานมัธยมศึกษา ให้กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเต็มที่

3.4 หน่วยงานต่าง ๆ จะร่วมมือกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูอย่างจริงจัง

3.5 ครูมัธยมศึกษาจะได้รับการอบรม และให้ความรู้เพื่อเสริมสร้างทัศนคติในการพัฒนาเด็ก โดยมีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกันทั่วประเทศ

4. แนวโน้มด้านหลักสูตรมัธยมศึกษาและกระบวนการเรียนการสอน

4.1 จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักสูตร โดยให้นักเรียนใช้เวลาเรียนวิชาแกนน้อยลง และให้โรงเรียนจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นขึ้นเอง เพื่อให้นักเรียนได้เลือกเรียน

4.2 หลักสูตรจะไม่ตายตัว มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นมากขึ้น

4.3 จะมีการปรับปรุงรายละเอียดของเนื้อหาวิชาในรายวิชาต่าง ๆ เพื่อให้ถูกต้องกับสภาพการณ์ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจและสังคมในขณะนั้น

4.4 หลักสูตรอาชีพระยะสั้นซึ่งใช้เวลาเรียนน้อย และจบสมบูรณ์ในตัวเอง จะถูกนำมาใช้ในการศึกษาระดับมัศึกษามากขึ้น

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน

ได้นำเสนอประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ภารกิจ หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

1. ภารกิจ หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ในการพิจารณาถึงภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความเห็นที่ตรงกันในเชิงหลักการว่า การบริหารใด ๆ งานหลักของผู้บริหารที่จะสามารถ ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น โดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วย งานหลัก 7 ประการ ตามแนวคิดเกี่ยวกับงานของผู้บริหารที่เสนอโดย Gulick และ Urwick (1936: 13) ซึ่งใช้คำย่อว่า POSDCoRB ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคล (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
7. การดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ (Budgeting)

ส่วนในด้านการบริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ก็พิจารณาว่าเป็นการวินิจฉัยสั่งการ และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการของโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน โปรแกรมทางการศึกษา และการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ (เมธี ปิลันธนาพันธ์, 2523: 2; Good, 1973: 14)

Gorton (1983: 71-75) ได้แบ่งงานของผู้บริหารออกเป็น 6 อย่าง คือ

1. เป็นผู้อำนวยการ
2. เป็นผู้นำทางการสอน
3. เป็นผู้รักษาภาวะเบี่ยง
4. เป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. เป็นผู้ประเมินผลงาน
6. เป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Duke (1987: 43-44) ได้แบ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

1. การบริหารงบประมาณ
2. การควบคุมนโยบาย กฎ ระเบียบ
3. ให้คำแนะนำในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. บริหารงานพัสดุ
6. เผยแพร่ข่าวสาร และข้อมูล
7. การบริหารงานบุคคล

นอกจากนี้ Sergiovanni และคณะ (1987: 59-69) ยังได้กล่าวว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพิจารณาในหลัก 4 ประการ คือ

1. ทำให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุ (Goal Attainment) โรงเรียนมีเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การสร้างผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดี เตรียมเยาวชนของชาติไว้ให้มีความรู้ และช่วยตนเองได้ เป้าหมายของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่โรงเรียนจะต้องทำให้สำเร็จ

2. มีหน้าที่เสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคมของโรงเรียน

(Maintaining Intunal Integration)

3. มีหน้าที่คงรูปไว้ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural Patterns)
4. มีหน้าที่ในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสังคมภายนอก (External Adaptation)

Kimbrough (1988: 44) ได้แบ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 8 ด้าน คือ

1. ด้านการเรียนการสอน และพัฒนาหลักสูตร
2. ด้านการบริหารนักเรียน
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. ด้านการบริหารงานบุคคล
5. ด้านอาคารสถานที่
6. ด้านบริการชุมชน
7. ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน
8. ด้านการบริหารงบประมาณ

หนังสือ ทัศนาคินทร์ (2524: 59-61) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้คือ

1. รับผิดชอบการทำงานทุกอย่างในโรงเรียน ได้แก่ รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ รับผิดชอบต่อองค์การทั้งภายในและภายนอก เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น
2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน โดยเป็นตัวแทนในกิจการงานต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อองค์การภายนอกโรงเรียน
3. เป็นผู้เฝ้าระวัง หรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นให้คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ
4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ พยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น ภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น
5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงของโรงเรียน และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ

นอกจากนี้ก็มีผลงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้สรุปงานของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ (อุทัย ธรรมเดโช, 2531: 75)

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา
3. การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุ และการบริการ
4. การบริหารกิจการนักเรียน
5. การบริการชุมชน

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2528: 53-72) ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของข้าราชการครูทุกตำแหน่ง ได้กำหนดงานในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของครูใหญ่ มีดังต่อไปนี้

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในการศึกษา ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน จัดทำคู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ควบคุมดูแลงานธุรการ หรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแลปกครองมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามแก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน

ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดให้มีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. หน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์ใหญ่ มีดังต่อไปนี้

การบริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุ อุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนว ห้องสมุดและสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้ ในสถานศึกษา จัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียน และเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแลปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษาแก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ติดตามประสานงาน สร้างเสริมความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น วิเคราะห์ ประเมินผลงาน รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่างๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาใช้ เผยแพร่ พัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียนหรือประชาชนอีกด้วย

3. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงเรียน มีดังต่อไปนี้

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามแผนการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนว ห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ในสถานศึกษาและสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

เช่น อาคารสถานที่ การเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแลปกครองจัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชาครูอาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแล สวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สร้างเสริมความสัมพันธ์กับ ประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตาม นโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการ ใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับ แต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติการสอนและอบรมวิชา สามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียนหรือประชาชนอีกด้วย

ส่วนขอบข่ายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม นโยบายกรมสามัญศึกษาแบ่งออกได้เป็นสองตอน คือ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร 6 ประการ และงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามนโยบายและแผนอีก 6 งานย่อย ดังนี้ (กรม สามัญศึกษา, 2532: 3-43)

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา แบ่งออก ได้เป็น 6 ประการคือ กำหนดนโยบายและชี้แนวปฏิบัติในโรงเรียน กำหนดกรอบของแผนงาน กำหนดผู้รับผิดชอบแผนงาน กระตุ้น เร่งรัดการติดตาม การนิเทศ และการประเมินผลงาน
2. งานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามนโยบายและแผน โดยผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแล หรือดำเนินการบริหารงานต่าง ๆ 6 งาน ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานปกครองนักเรียน การบริหารงาน บริการ การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานทั่วไป

นอกจากนี้กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้มีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการตรวจสอบคุณภาพการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา จึงถือได้ว่าเป็นภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องดำเนินการ บริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น

เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2539 ได้กำหนดงานในโรงเรียนไว้เป็น 7 หมวด โดยกำหนดให้โรงเรียนดำเนินการดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2539)

หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป กำหนดให้โรงเรียนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน
 - การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
 - แผนปฏิบัติการของโรงเรียน
- 1.2 การจัดองค์การ
 - การจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน
 - การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงาน
- 1.3 การจัดระบบสารสนเทศ
 - การดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ
 - การพัฒนาระบบงานสารสนเทศ
- 1.4 การบริหารงานบุคคล
 - การพัฒนาบุคลากร
 - การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - การบำรุงขวัญและให้กำลังใจ
- 1.5 การสื่อสารคมนาคม และการประชาสัมพันธ์
 - การจัดการสื่อสารคมนาคม
 - การจัดการประชาสัมพันธ์
- 1.6 การบริหารการเงิน
- 1.7 การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป

หมวดที่ 2 งานธุรการ กำหนดให้โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้

- 2.1 การวางแผนงานธุรการ
 - การรวบรวมข้อมูลระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ
 - การทำแผนงานธุรการ
- 2.2 การบริหารงานธุรการ
 - การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - การจัดบุคลากร
 - การจัดสถานที่
- 2.3 การบริหารงานสารบรรณ
 - การลงทะเบียนรับ-ส่ง เอกสารและหนังสือราชการ
 - การได้ตอบหนังสือราชการ
 - การเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ
 - การจัดบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ

2.4 การบริหารการเงินและบัญชี

- การทำหลักฐานการเงินและการบัญชี
- การรับเงิน
- การจ่ายเงิน
- การเก็บรักษาเงิน
- การควบคุมและตรวจสอบ
- การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย

2.5 การบริหารงานพัสดุ

- การจัดซื้อ จัดจ้าง
- การจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์
- การบำรุงรักษาพัสดุ และการปรับซ่อม
- การตรวจสอบพัสดุประจำปี และการจำหน่ายพัสดุ
- การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ

2.6 การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง

- การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและลูกจ้าง
- การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ

2.7 การประเมินผลงานธุรการ

หมวดที่ 3 งานวิชาการ กำหนดให้โรงเรียนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

3.1 การวางแผนงานวิชาการ

- การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ
- การทำแผนงานวิชาการ

3.2 การบริหารงานวิชาการ

- การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การจัดกลุ่มการเรียน
- การจัดตารางสอน
- การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน
- การจัดครูสอนแทน
- การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ

3.3 การจัดการเรียนการสอน

- การจัดทำ การใช้ การปรับปรุงแผนการสอนรายวิชา
- การจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษา และส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน

3.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

- การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
- การจัดสอนซ่อมเสริม
- การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
- การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร
- การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ
- จำนวนครูที่ผ่านการอบรมหรือฝึกอบรมทางด้านวิชาการในรอบ 2 ปี
- การสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน
- การส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

3.5 การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน

- การดำเนินงานวัดผลและประเมินผลการเรียน
- การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลผลการเรียน
- การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล การเรียน
- การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียน
- งานทะเบียนนักเรียน

3.6 การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

- การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ
- การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

หมวดที่ 4 งานปกครองนักเรียน กำหนดให้โรงเรียนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

4.1 การวางแผนงานปกครองนักเรียน

- การรวบรวมและจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานปกครองนักเรียน
- การทำแผนงานปกครอง

4.2 การบริหารงานปกครองนักเรียน

- การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การประสานงานปกครอง

4.3 การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัย
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
- การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี

4.4 การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน

- การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
- การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในโรงเรียน
- การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ในโรงเรียน

4.5 การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

4.6 การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

หมวดที่ 5 งานบริการ กำหนดให้โรงเรียนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

5.1 การวางแผนงานบริการ

- การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานบริการ
- การทำแผนงานบริการ

5.2 การบริหารงานบริการ

- การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
- การจัดสถานที่ให้เหมาะสมกับงานบริการ
- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานบริการ

5.3 การจัดบริการด้านสาธารณูปโภค

5.4 การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้

5.5 การจัดบริการโภชนาการ

5.6 การจัดบริการสุขภาพอนามัย

5.7 การจัดบริการห้องสมุด

5.8 การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์

5.9 การจัดบริการแนะแนว

5.10 การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในสถานศึกษา

5.11 การประเมินผลงานบริการ

หมวดที่ 6 โรงเรียนกับชุมชน กำหนดให้โรงเรียนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

6.1 การวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

- การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน
- การทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

6.2 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน

- การกำหนดอุดมการณ์ของโรงเรียนเพื่อสร้างเสริมคุณธรรมลักษณะนิสัยและความประพฤติ
- การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านวิชาการ
- การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม

- การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านกีฬา
- การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียนด้านอื่น ๆ

6.3 การให้บริการชุมชน

- การให้บริการข่าวสาร
- การให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย
- การให้บริการด้านส่งเสริมอาชีพ
- การให้บริการด้านนันทนาการ
- การให้บริการด้านอาคารสถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์
- การให้บริการด้านวิชาการ

6.4 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

- การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน
- การให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาชุมชน

6.5 การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน

- การจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนโรงเรียน
- การสนับสนุนด้านวิชาการ
- การสนับสนุนด้านทรัพย์สิน
- การสนับสนุนด้านบริการ

6.6 การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

หมวดที่ 7 การบริหารอาคาร สถานที่ กำหนดให้โรงเรียนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

7.1 การบริหารบริเวณโรงเรียน

- การจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียน

7.2 การบริหารอาคารเรียน

- การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียน
- การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน
- การดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน
- การรักษาความปลอดภัยในอาคารเรียน

7.3 การบริหารห้องเรียน

- การจัดบรรยากาศในห้องเรียน
- การใช้และการดูแลรักษาห้องเรียน

7.4 การบริหารห้องพิเศษ

- เกณฑ์ด้านปริมาณ
- เกณฑ์ด้านคุณภาพ
- การใช้และการดูแลรักษาห้องพิเศษ

- 7.5 การบริหารห้องบริการ
 - เกณฑ์ด้านปริมาณ
 - เกณฑ์ด้านคุณภาพ
 - การใช้และการบำรุงรักษาห้องบริการ
- 7.6 การบริหารอาคารโรงฝึกงาน
 - เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - การใช้และการดูแลรักษาโรงฝึกงาน
- 7.7 การบริหารอาคารโรงอาหาร
 - เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - การใช้และการดูแลรักษาโรงอาหาร
- 7.8 การบริหารอาคารหอประชุม
 - เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - การใช้และการดูแลรักษาหอประชุม
- 7.9 การบริหารอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม
 - เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - การใช้และการดูแลรักษาห้องน้ำ-ห้องส้วม
- 7.10 การบริหารอาคารพลศึกษา
 - เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - การใช้และการดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

จากการได้ศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารองค์การ ที่จะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิผลนั้น พอจะสรุปได้ดังนี้

Griffiths (1956: 244-252) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในหนังสือ ทฤษฎีบริหารว่ามี 7 ประการ คือ

1. พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น (Initiator) ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่ บรรลุผลสำเร็จ
2. พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นนักปรับปรุง (Improver) โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะนำแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ให้การยอมรับคนอื่น ๆ (Recognizer) โดยพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (Helper) คือ พร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ

5. พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ (Effective Speaker) คือ มีความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสน่ห์ ความศรัทธา และความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ

6. พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ประสานงานที่ดี (Coordinator) คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่าย

7. พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุขภาพ เอื้อเฟื้อ และมีความเป็นมิตร เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตน ในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย

Nolte (1966: 385-398) ได้แสดงถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ ดังนี้คือ

1. มีความรู้ดี
2. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
3. มีความเป็นประชาธิปไตย
4. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
5. มีอารมณ์มั่นคง
6. ใจกว้าง
7. มีมนุษยสัมพันธ์
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. มีศีลธรรม
10. ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ผลการวิจัยของ Ghiselli (1971: 39-94) ได้ข้อค้นพบว่า ความสามารถในการบริหารซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการให้คำแนะนำ (Supervisory ability)

2. ความรอบรู้ (Intelligence)
3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
4. ความมั่นใจในตนเอง (Self-assurance)
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need of occupational achievement)
6. การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ (Need for self-actualization)
7. ความไม่ผูกพันกับตำแหน่ง (Low need for job security)

สำหรับผลการวิจัยของ Magnuson (1971: 78-91) ในเรื่องลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็นลักษณะด้านอาชีพและลักษณะส่วนตัว คือ

1. ลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2. ลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ มีวิจรรณญาณ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติ ไม่ใช่อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

Stadt และคณะ (1974: 49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดีประกอบด้วย

1. การคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้
3. กล้าคิด
4. กล้าเสี่ยง และกล้าทำ
5. มีความรับผิดชอบ
6. มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้อื่นทำ
7. มั่นใจในตนเอง
8. มีมนุษยสัมพันธ์
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด

Mintzberg (1973) ศาสตราจารย์ด้านวิชาบริหาร แห่งมหาวิทยาลัยแมคกิล (McGill University) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารไว้ในหนังสือธรรมชาติของงานบริหาร (The Nature of Managerial Work) โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม รวม 10 บทบาท คือ

กลุ่มแรก เป็นบทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น (Interpersonal roles) ได้แก่ บทบาทตัวแทนของกิจการทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย บทบาทผู้นำโดยการชักนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และบทบาทผู้ประสานงานกับฝ่ายอื่น เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

กลุ่มที่สอง เป็นบทบาทในการสื่อข้อความและข้อมูล (informational roles) ได้แก่ บทบาทของผู้คอยติดตามข้อมูล ผู้ถ่ายทอดข้อมูล และผู้ให้ข่าวและข้อมูลสู่สังคมภายนอก

กลุ่มที่สาม เป็นบทบาทในการตัดสินใจ (Decisional roles) ได้แก่ บทบาทของผู้ประกอบการในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ บทบาทของผู้แก้ไขปัญหาย่อยๆ บทบาทของผู้แบ่งสรรทรัพยากรและบทบาทของผู้เจรจาต่อรอง

Stogdill (1974: 62-69) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่นในเรื่องของ

1. เชวรนปัญหา
2. นิยัรักการค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ที่ทันสมัย
3. ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีความสามารถในการเข้าสังคม
4. มีความสามารถในการสื่อความหมาย
5. มีความคิดริเริ่ม ทำในสิ่งใหม่ ๆ
6. มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหาอุปสรรค โดยไม่เสียกำลังใจ
7. รู้หลักและวิธีการทำงาน
8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
9. หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ
10. มีความเชื่อมั่นว่าจะทำงานได้สำเร็จ
11. มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้
12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน
13. เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป
14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ
15. มีความสามารถในการพูดและเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิติ ดยัคคานนท์ (2530: 70-83) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหาร หรือผู้นำไว้ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์ แข็งแรงดี
2. ท้าทายและบุคลิกดี

3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
4. ความรู้ดี ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และหางานใหม่ ๆ มาทำ
6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำ และในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
8. มีความรักหน่วยงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน และรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับทุกคน
9. รู้จักรอมชอม
10. วางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เที่ยงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
11. รู้จักที่จะจูงใจคน ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน
12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบ ไม่หวั่นไหวง่าย ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร
13. สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจได้ดี และถูกต้องก่อนดำเนินการ
14. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง และไม่โลเล
15. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และสามารถบังคับใจตนเองได้
16. มีความตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย รักความก้าวหน้า
17. ให้ความเห็นนอกเหนือใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจพอสมควร
18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด
19. ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกันทั่วหน้าตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา
20. มีความสงบเสถียรและถ่อมตน
21. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
22. ร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในการวางแผน และการดำเนินงานตามแผน
23. มีความแนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือมีศิลป์ในการทำงาน
24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดเป็นและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ
25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านวิชาการ และความประพฤติส่วนตัว
26. มีการสังคมนิ

ในส่วนที่เป็นสถานศึกษาโดยตรง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525: 23-24) กล่าวว่า ถ้าพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใด หัวหน้าหรือผู้นำของสถานศึกษาหรือหน่วยงานนั้น น่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมดังกล่าวคือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ขอคำแนะนำปรึกษามากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่เขาไม่รู้สึกรู้ว่า นั่นเป็นคำสั่ง
3. ผู้นำสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
4. ผู้นำมักไม่ค่อยได้ยินการนิทนาถเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหา หรือ ความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
7. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน ก็ไม่ถือเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งส่วนตัว
8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในการประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็นและเสนอแนะโดยไม่นั่งเฉย ถ้าเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันก็ถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น
9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุมโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมก็จะดำเนินการไปตามปกติ
10. ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายการบังคับบัญชา
11. การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ
13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก
14. ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมทำงานกันเป็นคณะเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่า เพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ยังได้กำหนด บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
2. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความรับผิดชอบในการที่จะอบรม ควบคุมดูแล ให้คำแนะนำแก่นักเรียน ทั้ง ด้านการศึกษา ปัญหาส่วนตัว สุขภาพ และความประพฤติ

4. เป็นผู้ประสานงานให้คณะครู มีความพร้อมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ
ร่วมมือในการทำงาน

5. ศรีทธาในอาชีพครู รักษาเกียรติ ชื่อเสียงของหมู่คณะ
6. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
7. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด
8. มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างดี

ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้ผู้บริหาร
โรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ และม
ีความสามารถในการบริหารและจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ดังนี้
(กรมวิชาการ, 2538: 6-7)

1. เป็นผู้นำรับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศเวลาให้โรงเรียนอย่างเต็มที่
2. เข้าใจหลักสูตร คือ การวัดผล และการแนะแนว
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น
5. มีความสามารถแสวงหาทรัพยากร และใช้ประโยชน์จากชุมชน
6. มีความสามารถในการบริหารการจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพ

จากแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูป
การศึกษาและแผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดลักษณะของผู้บริหาร
โรงเรียนไว้ว่า (กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.: 5-8) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีจิตสำนึกในการพัฒนา
ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม และผู้บริหาร
โรงเรียนควรมีเวลาอยู่ประจำสถานศึกษา ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
ทั้งนี้ได้กำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการอุทิศตนในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ผู้บริหารปรับปรุงงานเพื่อให้สอดคล้อง เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเพียงพอ
5. ผู้บริหารมีการนิเทศภายในอย่างมีระบบ
6. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร
7. ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของ
สถานศึกษาอยู่เสมอ
8. มีการนำข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการของบุคลากร มาปรับปรุงงาน

9. มีการสนับสนุนให้นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ในการปรับปรุงผู้เรียน และพัฒนาการเรียนการสอน

10. มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้และชุมชนทราบอยู่เสมอ
11. มีการสำรวจข้อมูลบุคลากรภายนอก และจัดให้มาช่วยสอนได้อย่างเหมาะสม
12. มีการใช้ระบบการศึกษาทางไกลมาช่วยสอน โดยใช้เป็นประจำ และมีแผนการใช้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม

สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ดังนี้ (กรมวิชาการ, ม.ป.ป.: 12-13)

1. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศเวลาให้โรงเรียนอย่างเต็มที่
2. มีความคิดริเริ่ม และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. เข้าใจหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อการวัดผลและแนะแนว

จนสามารถนิเทศภายใน

5. มีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร และใช้ประโยชน์จากชุมชน
6. มีความสามารถในการทำงานเป็นคณะ
7. มีหลักธรรมของผู้บริหาร (พรหมวิหาร 4 สังคหัตถ์ 4)
8. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
9. มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและมีเหตุผล
10. มีความสามารถในการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องมีความรู้ความสามารถ ซึ่งคำนี้มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า "Professional Qualification" คำว่า "Professional" หมายถึง ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้และนำไปใช้ในการทำงานให้ได้มาตรฐานของงานที่ได้ฝึกฝนมา ส่วนคำว่า "Qualification" หมายถึง การพรรณนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการ เพื่อที่จะคาดคะเนความสามารถที่จะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ (Good, 1978: 440) ดังนั้น คำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" จึงหมายถึง ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ หรืองานที่จะทำ ซึ่งตรงตามความต้องการของลักษณะงานในตำแหน่งนั้น

คุณสมบัติด้านวิชาชีพของผู้บริหารในที่นี้หมายถึง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน และความรู้แขนงต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงมี เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียน จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีความรู้รอบ รู้กว้าง และรู้ลึกใน สาขาวิชาชีพของตน ในแง่ของความรู้ คือ วุฒิทางการศึกษา ซึ่งจะเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้ และ ความสามารถของคนนั้น ๆ และสังคมทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้ที่มีระดับการศึกษาหรือวุฒิ การศึกษาสูง ดังที่ อูทซ์ บุญประเสริฐ (2521: 11) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า

ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการ บุคเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริม บทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่าจะมาจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อม ที่จะรับอยู่เสมอในการกระทำ จะพูดจะเสนอความคิดเห็น มักจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษา จะเป็นเครื่องแสดงถึงประสบการณ์ทางด้าน ความรู้ความสามารถแก่สังคมและบุคคลภายนอก แม้ว่าวุฒิทางการศึกษาจะมีได้เป็นเครื่อง ประกันความสามารถของผู้บริหาร แต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเหตุว่าก่อนที่จะได้รับวุฒินั้น ๆ มา ผู้เรียนจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถมาขั้นหนึ่งแล้ว

คุณสมบัติของผู้บริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ประสบการณ์ในการทำงาน อันหมายถึง ระยะเวลา ความริเริ่ม และการปฏิบัติจนเชี่ยวชาญของงานในอดีต ซึ่งจะเอื้อผล ประโยชน์ต่อการบริหารงานในปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารมีวุฒิภาวะใน การบริหารงานช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ความรู้และประสบการณ์จึงมีความ สำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร จากการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือลักษณะของ หัวหน้างานที่ดี จะพบว่าลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์จะมีรวมอยู่ด้วยเสมอ

สรุปแล้วคุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ จะต้องประกอบไปด้วย การมีความรู้ทาง วิชาการทั่ว ๆ ไป คือ รู้หลักพื้นฐานเบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมวิทยา จิตวิทยา มนุษยวิทยา เพื่อที่จะรู้จักสภาพบุคคลและสังคมที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ และจะต้องมี ความรู้ทางด้านวิชาชีพ เพื่อนำไปปฏิบัติงานเฉพาะที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งเป็นความรู้ที่จะได้จาก การศึกษา จากประสบการณ์การทำงาน และการฝึกอบรมหาความรู้เพิ่มเติม

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ได้นำเสนอประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความจำเป็น/ความสำคัญ
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร
5. ระบบการพัฒนาบุคลากร
6. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

1. ความหมาย

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะพบว่ามีความหมาย และการฝึกรวมควบคู่กันอยู่มาก ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงคำว่า “การพัฒนาบุคลากร” บุคคลทั่วไปมักจะนึกถึงคำว่า “การฝึกรวม” ในทันที และส่วนหนึ่งมักจะเข้าใจว่าคำทั้งสองคำนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน สามารถใช้แทนกันได้ แต่ก็มีบางคนที่มีความเข้าใจที่ตรงกันข้ามว่าความหมายของคำทั้งสองแตกต่างกัน ใช้แทนกันไม่ได้ ดังนั้น หากเราจะพิจารณาคำนิยามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้จะพบว่ามีความแตกต่างกันเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นการให้ความหมายเฉพาะการพัฒนาบุคลากร

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2530: 82) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน กรมสามัญศึกษา (2524: 74) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะปรับปรุงบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ดียิ่งขึ้น

Gaff (1975: 8-16) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหรือวิทยาลัยนั้นมุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะการรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอนรวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน

Castetter (1976: 273) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดและการเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

Mullally และ Duffy (1978: 121) กล่าวว่า การพัฒนาครู อาจารย์ เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพครู และการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาครู อาจารย์ จะช่วยให้ครู อาจารย์ได้พัฒนาความสามารถในการเป็นครู อันจะเป็นผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน

กลุ่มที่ 2 ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในแง่ที่เป็นการฝึกอบรม

อุทัย หิรัญโศ (2531) ได้อธิบายความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า คือการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนทัศนคติ ทักษะ ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน ปัจจุบัน และประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมตนให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป การฝึกอบรมถือว่าเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างไม่หยุดยั้ง

Flippo (1979: 268) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ และทักษะหรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

Beach (1980: 65) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่จัดให้มีขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในแนวทางที่ต้องการ

Phillip, Berliner และ Gribbin (1980: 6) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นการเสริมสร้างและพัฒนาความคิดเห็น ความรู้ความสามารถของบุคคลในขณะที่ทำงานให้กว้างขวางและก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าคำทั้งสองนี้มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน กล่าวคือ ในส่วนของความคล้ายคลึงกันนั้น ทั้งการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมีเป้าหมายในแนวทางเดียวกัน คือส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีสมรรถภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานนั้นๆ ในส่วนของความแตกต่างสรุปได้ว่า

1. แตกต่างกันในระดับของตัวบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนา
2. แตกต่างกันในขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้ และ
3. แตกต่างกันในระยะเวลาที่ใช้

2. ความจำเป็น/ความสำคัญ

2.1 ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2531: 158) ได้กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน แม้ว่าในกระบวนการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน จะได้มีการสรรหาบุคลากรและผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ก็มีได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านั้น จะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิชาการ เครื่องใช้ อุปกรณ์ ต่าง ๆ ตลอดจน ลักษณะหน้าที่การงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่เจริญก้าวหน้าขึ้น และได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การพัฒนากำลังคนนับว่าเป็นผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ในสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง จึงจำเป็นต้องใช้กำลังคนที่มีสมรรถนะในการทำงานและมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงาน ให้ทันตามเทคนิควิธีการสอนและการบริหารสมัยใหม่ ตลอดจนความก้าวหน้าในทางวิชาการต่าง ๆ ดังนั้น การเตรียมกำลังคน ให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังได้กล่าวย้ำว่าการดำเนินการพัฒนากำลังคนในองค์การธุรกิจ ในทางปฏิบัติควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเหล่านั้นเริ่มเข้าทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดระยะเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์การ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 185-186) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้คือ

1. ความต้องการที่จะเพิ่มความสามารถและมีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวข้องกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
3. ความต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2526: 133-134) ได้กล่าวถึงหลักการ เหตุผล และความจำเป็นในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยสรุปดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาส แก่เขาที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาการของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ
3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อ เตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปการพัฒนา เป็นกลุ่มและทั้งเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นจะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้ สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุน รูปแบบหนึ่งที่จะได้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน แล้วยังเป็นการดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น

Castetter (1976: 272-273) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มี ประสบการณ์เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา
2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วสิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรคือ การที่มีสิ่ง ใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การสอบภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์และการประชุมต่าง ๆ
3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและ และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

2.2 ความจำเป็นของการฝึกอบรม

จากการศึกษาของ King (1979: 3) พบว่า ภารกิจด้านการฝึกอบรมนั้น เกิดขึ้นมาจากการที่องค์การมีความจำเป็นในการที่จะต้องฝึกอบรมบุคลากรจำนวนมาก อย่างเป็น ระบบแบบแผน ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 การฝึกอบรมในระบะนั้นรู้จักกันดี ภายใต้อีกชื่อว่า การฝึกอบรมสอนงาน (Job Instruction Training) ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการ ขยายงานด้านการฝึกอบรมให้มาเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งจนกระทั่งถึงทุกวันนี้ในแต่ละ องค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลหรือภาคเอกชน ต่างก็เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องมาจากความจำเป็นต่อไปนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ในทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา องค์กรมีความสลับซับซ้อน องค์กรจึงต้องหาหนทางที่จะทำให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น การฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
3. บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคล ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกจากนี้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่มารับผิดชอบงานในระดับสูงขึ้นตลอดเวลา การฝึกอบรมจะช่วยตอบสนองความจำเป็นข้อนี้ ทั้งยังจะทำให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งนี้เกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
4. การลงมือทดลองดู อาจจะไม่ใช่วิธีการเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้องและดีที่สุด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยการลงมือทดลองดูหรือสังเกตจากผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้มาก และอาจจะไม่ใช่วิธีการเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้อง และดีที่สุดด้วย
5. เมื่อองค์กรมีความสลับซับซ้อนย่อมเกิดปัญหาและข้อบกพร่องในการบริหารงาน จึงควรจัดการแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วนกับปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ ผลการทำงานตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจทำงานน้อย อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้งจนผิดปกติ มีการลาพัก ลาป่วยและขาดงานมาก ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสูงกว่าปกติ งานไม่เสร็จตามกำหนด ล่าช้า เสียเวลามากเกินควร เป็นต้น การฝึกอบรมจะช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ให้ลดน้อยลงหรือหมดไป อุปสรรคและความยุ่งยากในการทำงานส่วนหนึ่ง จะมีสาเหตุเริ่มต้นมาจากที่องค์กรนั้นไม่มีการฝึกอบรมบุคลากรของตน

หากจะพิจารณาในประเด็นของความสำเร็จของการฝึกอบรม จะพบว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมาช้านาน ตั้งแต่เมื่อมนุษย์รู้จักจัดตั้งองค์กรขึ้นบริหารงานและน่าจะกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศจีน สมัยขงจื้อ ดังที่ขงจื้อให้ความสำคัญของการฝึกอบรม โดยกล่าวว่า (อุทัย หิรัญโต, 2531) “ถ้าสูเจ้าคิดสร้างหลักฐานสำหรับหนึ่งปี ก็จงหว่านข้าวโพด ถ้าสูเจ้าคิดสร้างหลักฐานสำหรับสิบปี ก็ต้องปลูกต้นไม้ใหญ่ ถ้าสูเจ้าคิดสร้างหลักฐานสำหรับชั่วชีวิต ต้องฝึกอบรมและเลี้ยงคน”

การฝึกอบรมมีความสำคัญเพียงใด ท่องจะประมวลได้ดังนี้

อุทัย ทิรัญโต (2531) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ว่า จะทำให้

1. ระบบการปฏิบัติงานดีขึ้น
2. ช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
3. ช่วยลดเวลาเรียนวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
5. จะทำให้การบริหาร ควบคุมงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ดีขึ้น
6. จะทำให้นุคลากรมีสมรรถภาพสูงขึ้น
7. จะทำให้นุคลากรทำงานอย่างมีชีวิตชีวามากขึ้น

เสนาะ ดีเขาว์ (2532) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม คือ

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น
2. ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
3. ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น
4. การควบคุมลดลง
5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง
6. เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง
7. ส่งเสริมความมั่นคง และความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร
8. ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
9. ลดการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง

จากความจำเป็นและความสำคัญของการฝึกอบรมดังกล่าวมานี้ จึงทำให้ปัจจุบันมีการฝึกอบรมกันอย่างแพร่หลาย และได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในองค์การต่าง ๆ ที่จัดขึ้นสำหรับบุคลากรของคนในวงราชการ มหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาทั่วไปที่จัดให้เป็นบริการแก่สังคม ตลอดจนมีบริษัทที่รับจัดการฝึกอบรมเป็นธุรกิจ โดยเฉพาะ แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมก็มีข้อยาวนานพิเศษที่จะแก้ไขได้ทุกโรค แต่เป็นเพียงยาวนานหนึ่งเท่านั้น สำหรับกระบวนการและวิธีการของการฝึกอบรมมีอาจจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ไม่มีความรู้ความสามารถได้โดยตลอด แต่ต้องอาศัยการแก้ไขด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความร่วมมือร่วมใจ ของทุกฝ่ายจากหน่วยงาน และผู้รับการฝึกอบรมเอง

3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้น่าสนใจ เช่น

Castetter (1976 : 181) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน
ได้แก่

1. การวางแผน (Plan) ในการวางแผนนั้นจะต้องกำหนดองค์ประกอบที่เป็น
โครงสร้างให้ชัดเจน คือ

- 1.1 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร
- 1.2 การกำหนดความต้องการ (Determine needs) ขององค์การ และของ
บุคลากร
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objective) ขององค์การในการพัฒนา
บุคลากร

2. การบริหารแผน (Organize)

ในการบริหารแผนนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ ดังต่อไปนี้

- 2.1 การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Select trainees)
- 2.2 พัฒนาผู้ให้การฝึกอบรม (Develop trainees)
- 2.3 การสร้างหลักสูตรโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Devise
program content)
- 2.4 การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร (Construct budgets)
- 2.5 การเลือกวิธีการและสื่อในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Choose
methods and media)
- 2.6 การกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Assign facilities)

3. การปฏิบัติการตามแผน (Operate)

4. การประเมินผล (Evaluate)

Bishop (1979: 4-6) เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา
บุคลากร ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need) การหาความต้องการการพัฒนาเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด
ตัวครู อาจารย์เองต้องมีความต้องการพัฒนา โดยผู้บริหารต้องหาวิธีการกระตุ้น และส่งเสริมให้
ครู อาจารย์สนใจต่อการพัฒนาตนเอง

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณา
สภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ให้ครูอาจารย์แสดง
ความคิดเห็น เพื่อจะได้ทราบความต้องการของครูอาจารย์โดยส่วนรวม

3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นการแสวงหากลวิธีแก้ไขปรับปรุงตามความ
ต้องการของอาจารย์ โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน หรือการทำงานของครูอาจารย์
เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น

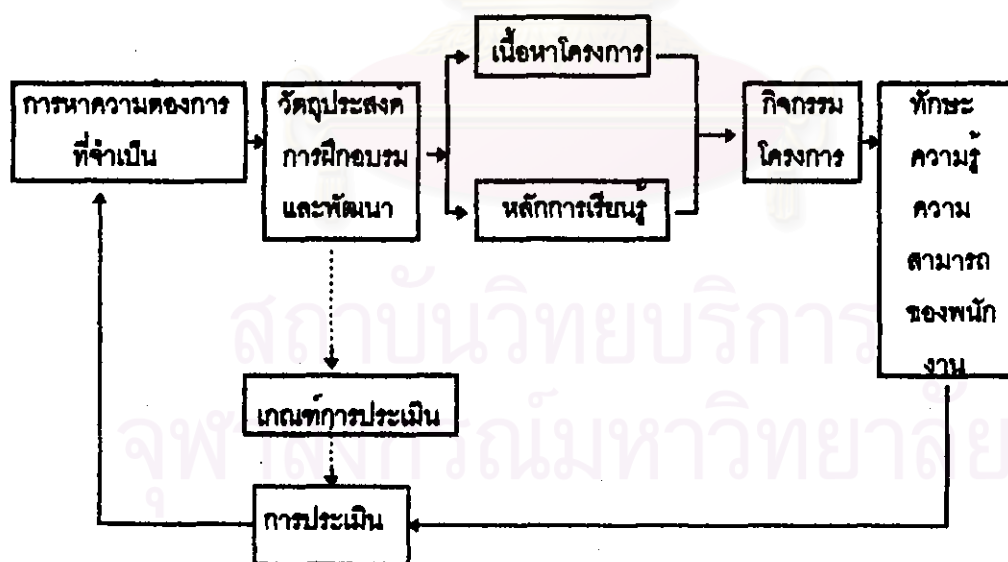
4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษาได้โดยการวิจัยศึกษาทดลอง (Pilot study) และแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี

5. การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน มาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลโครงการที่ทำ ว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

Werther และ Davis (1989) ได้อธิบายขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรในรูปการฝึกอบรมไว้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 แสดงขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรในรูปการฝึกอบรม



Parker (อ้างถึงใน ทองศรี ก่าภู ณ อุษยา, 2534) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาบุคคลในลักษณะของการฝึกอบรมซึ่งเป็นการอบรมที่เน้นแนวกระบวนการ อันประกอบไปด้วย การพิจารณาหาความจำเป็น การจัดทำวัตถุประสงค์ การสร้างหลักสูตร การคัดเลือก/ออกแบบวิธีการฝึกอบรม การวางแผนทางการประเมินผล การดำเนินการฝึกอบรม และการวัดผล ดังแสดงให้เห็นกระบวนการ ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 แสดงกระบวนการพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการฝึกอบรม

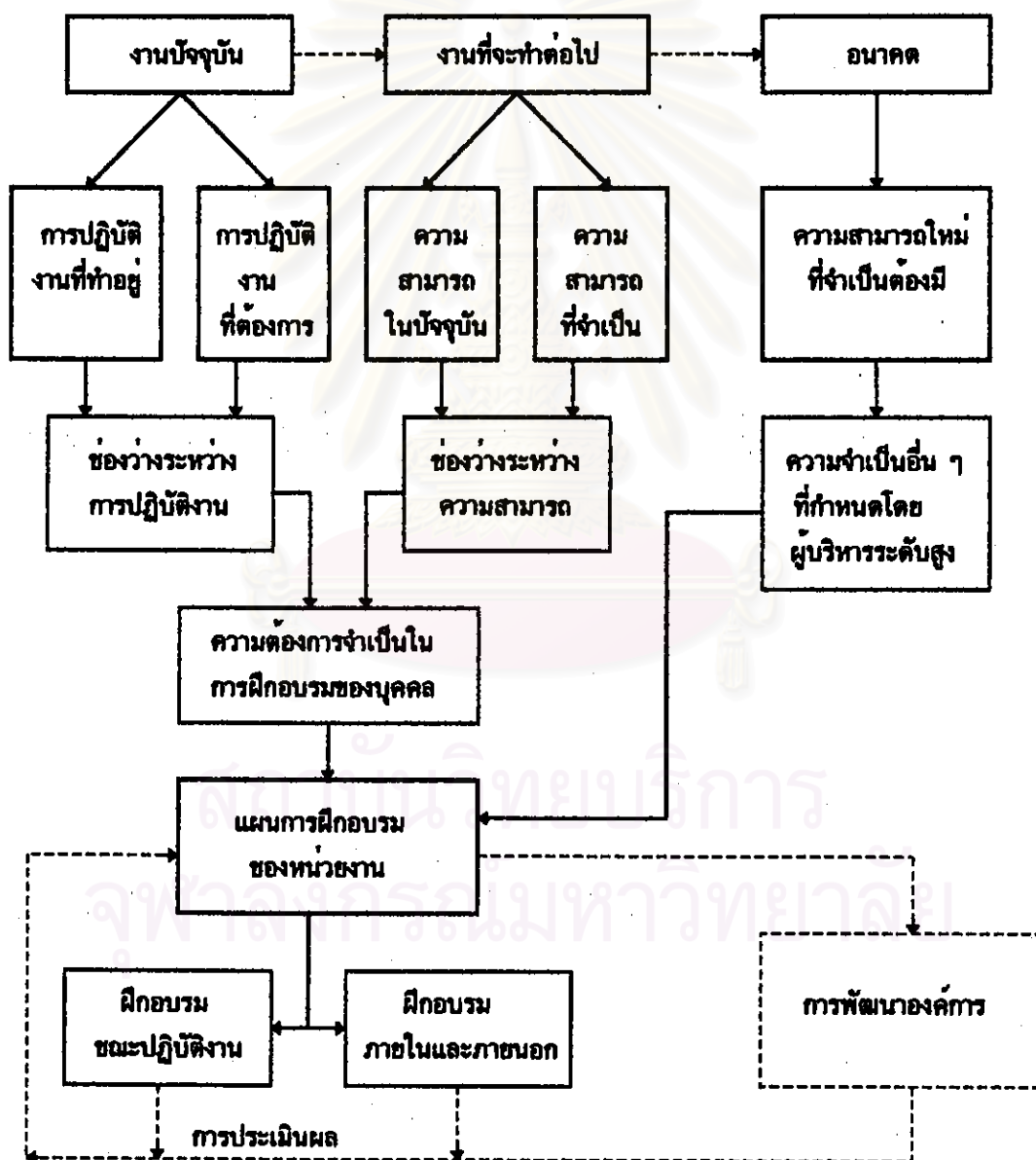
Carrell, Kuzmits และ Elbert (1992: 314) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์การอาจจะแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้วจะคล้ายคลึงกันคือ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. การออกแบบโปรแกรม (program design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน (on-the-job development) เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน (off-the-job development) ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น

3. การประเมินผล (evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิบัติของ ผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพขององค์กร

Weibrich และ Koontz, (1993: 420) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะพัฒนาผู้บริหารนั้นมีจุดที่ต้องพิจารณา 3 ส่วน คือ 1) พิจารณางานในปัจจุบัน 2) พิจารณางานที่ต่อเนื่องไปตามการเลื่อนขั้นอาชีพ และ 3) พิจารณาความต้องการจำเป็นขององค์กรในอนาคตระยะยาวออกไป โดยสรุปได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 แสดงกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหาร



ที่มา : Weibrich, Heinz and Koontz, Harold. Management : A Global Perspective. 10th ed.
New York : McGraw-Hill, Inc., 1993. pp. 421.

จากการแบ่งขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งนักวิชาการได้แบ่งไว้ต่างกัน ดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนจะแยกรายละเอียดของขั้นตอนย่อย ๆ หรือรวมขั้นตอนย่อย ให้เป็นขั้นตอนสำคัญ ๆ ซึ่งพอสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ว่ามี 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นสำรวจความต้องการจำเป็น
2. ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์
3. ขั้นกำหนดโครงการพัฒนา
4. ขั้นดำเนินการตามโครงการ
5. ขั้นประเมินผล ติดตามโครงการ

4. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานทางการศึกษา มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ใช้กันหลากหลาย ที่ใช้กันมากได้แก่

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์การ นโยบาย หน้าที่ เงื่อนไข การจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นบริหาร เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เสนาะ ตีเขาว์, 2532) และ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศ โดยอาจสรุปความมุ่งหมายของการปฐมนิเทศได้ดังนี้คือ

- 1.1 เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
- 1.2 เพื่อแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น
- 1.3 เพื่อให้ทราบถึงการจัดองค์การโดยทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ
- 1.4 เพื่อสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน ให้ความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อส่งเสริมปริมาณผลผลิตของงานให้สูงขึ้น
- 1.6 เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ
- 1.7 เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

2. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526) และธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมซึ่งสถาบันจัดให้มีขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้ศึกษาปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ และให้ได้ร่วมปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึงการพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาก็ภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มี

ประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาที่ร่วมกัน

4. การสัมมนาทางวิชาการ (Seminar) การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ในการสัมมนาจะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทักษะต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าจะเป็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติของประเด็นที่พิจารณา ดังนั้น การตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้ในการสัมมนาจึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือคำถาม แต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่ว ๆ ไปที่กำลังอยู่ในความสนใจและจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป

5. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นกิจกรรมหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นไปเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร และเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในกรณีของการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจเป็นการให้บุคลากรมีประสบการณ์หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย อย่างไรก็ดีพึงตระหนักว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ควรทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทั้งนี้เพราะการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญ กำลังใจของบุคลากรเป็นสำคัญด้วย (ชนิดดา เหมือนแก้ว, 2528)

6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการให้แก่บุคลากรขององค์การ หรือการทำข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ นับเป็นการให้การศึกษาวีธีหนึ่ง อันจะมีผลทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจจะทำในรูปของการบริการห้องสมุด (Library service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้า นับว่าเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรโดยทางอ้อม มีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แล้วยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การอย่างยิ่ง (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526)

7. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการมีกิจกรรมหลายอย่างที่จัดได้ เช่น นิทรรศการทางวิชาการ การประชุมทางวิชาการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย จัดอภิปรายแสดงความคิดเห็นโดยผู้เชี่ยวชาญ การเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ ฉายวิดีโอทัศน์เกี่ยวกับเรื่องทางวิชาการ การแข่งขันตอบปัญหาทางวิชาการ เป็นต้น

8. การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ

การศึกษาดูงานหมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงาน

ขององค์การอื่น ในลักษณะที่เรียกว่า Study Tour/Visit กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยให้ไม่หลงผิดว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีสิ่งเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจการในองค์การอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในองค์การของตนเองบ้าง

การศึกษาต่อ หมายถึง บุคลากรสายหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศหลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ถ้าเป็นโรงเรียน การที่ครูอาจารย์ได้กลับไปเป็นนักเรียนอีกจะทำให้รู้สึกกว่าชีวิตนักเรียนนั้นเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจสภาพการณ์ของนักเรียนได้ดีขึ้น (พนัส หันนาคินทร์, 2526)

เสนาะ ดิยาว (2532: 175) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาการบริหารมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ โดยการให้ทำงาน และโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นพิธีการ ซึ่งทั้งสองวิธีก็ให้ผลดีแก่ผู้บริหาร กล่าวคือ วิธีการให้ทำงานจะทำให้ได้เห็นของจริง อาจนำความรู้ไปใช้ได้ ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลดีว่าผู้สอนมีทั้งอำนาจหน้าที่อยู่แล้วตามตำแหน่งและสามารถแนะนำในทางที่เหมาะสมเพราะมีประสบการณ์ ส่วนการเรียนตามหลักสูตรก็ทำให้ได้ความรู้ ให้มีเทคนิคและแนวความคิดใหม่ ๆ

นอกจากนี้ Dessler (1991) ยังกล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยระบุว่าวิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. วิธีการขณะปฏิบัติงาน (on-the-job method)

วิธีการขณะปฏิบัติงานหรือการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training) หรือเรียกว่าการพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งเป็นการดำเนินการในขณะที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน โดยเชื่อว่าวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญคือ การพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานของเขา (Mescon, Albert และ Khedouri, 1988: 632) ซึ่งมีวิธีการหลายวิธี เช่น

1.1 การหมุนเวียนงาน (job rotation) คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในชั่วระยะเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไป ควรเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับที่ไม่ใช่ในตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่น จะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 การสอนงาน (coaching) เป็นการพัฒนาผู้บริหารในลักษณะให้ไปทำงานร่วมกับผู้บริหารที่ตนจะไปแทนที่และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบตำแหน่งนั้นอยู่ การสอนงานมีความแตกต่างกับการปรึกษา คือผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เขาจะต้องชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะแนวให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีทำงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษานั้นเป็นเพียงการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในขอบเขตเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกทางด้านความกลัว ความหวัง อารมณ์และความกระตือรือร้น ซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวของบุคคล

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning) หรือการทดลองเรียนงาน (understudies) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาของหน่วยงานอย่างเต็มที่เต็มเวลา เป็นการมอบให้ทำงานชั่วคราวแทนหัวหน้า โดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งทำได้หลายวิธีคือ หัวหน้าอาจเลือกมาคนหนึ่งให้เป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อนหรือไปตรวจงาน แล้วเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำการแทน หรือการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยมอบหมายงานหลายอย่างให้ช่วยทำ ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่าง ๆ ไป การทดลองปฏิบัติงานเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว ซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ เป็นการกระตุ้นและตั้งใจได้มากและยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่าการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสม เพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน

1.4 การวางแผนความก้าวหน้า (planned progression) เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง โดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใด และจะก้าวไปอยู่ตำแหน่งใด และพิจารณาว่าการก้าวไปในจุดนั้นมีวิธีการและมีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไร

2. วิธีการนอกการปฏิบัติงาน (off-the-job method)

วิธีการนอกการปฏิบัติงาน หรือการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (off-the-job training) เป็นการดำเนินการโดยจัดขึ้นภายนอกหน่วยงานหรือการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งมักจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรม (Stoner และ Freeman, 1992: 390) ซึ่งมีวิธีการได้หลายวิธี เช่น

2.1 กรณีศึกษา (the case study method) เป็นวิธีการที่ใช้การนำเสนอปัญหาของหน่วยงานต่อผู้เข้ารับการอบรม แล้วให้ทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไขแล้วนำมาอภิปรายกับผู้เข้าอบรมคนอื่น ๆ

2.2 เกมการบริหาร (management games) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และทำกิจกรรมที่กำหนดขึ้นด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งวางแผนการทำงานด้วย

2.3 การสัมมนาภายนอก (outside seminar) เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่หน่วยงานภายนอกจัด และตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร หน่วยงานภายนอก อาจจะเป็นสมาคม หรือหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ ที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่าง ๆ

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (university-related programs) เป็นการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือเตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร โดยอาจจะเป็นในลักษณะโครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคล หรือโครงการที่ได้ประกาศนียบัตรก็ได้

2.5 การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing) เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมที่ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์บริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำการพัฒนานั้นจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรม ซึ่งอาจจะเป็นกรณีของเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่งและจะให้แสดงบทบาทและการโต้ตอบปัญหาอย่างผู้แสดงบทบาทคนอื่น ๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์หนึ่งและให้ปฏิบัติตอบต่อเหตุการณ์ของอีกคนหนึ่งว่าถ้าพบเหตุการณ์เช่นนั้นแล้วจะทำอย่างไร

2.6 วิธีการให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (the in-basket technique) เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร มักจะนิยมใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกตัวนักบริหาร มากพอ ๆ กับการนำมาใช้พัฒนาการจัดการ โดยมีวิธีการคือ ผู้เข้าอบรมจะได้รับมอบหมายหรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้า และมักจะให้พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงานนักบริหารทุกคน ทั้งเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจตลอดถึงเรื่องราวที่ส่งเข้ามา ตลอดจนโน้ตข้อความทางโทรศัพท์ที่เลขานุการจัดให้ ภายในเอกสารนั้นก็จะมีการแทรกเรื่องสำคัญ จะใส่รวมไว้ในเอกสารปนอยู่กับเรื่องปกติอื่น ๆ ที่เป็นงานประจำ เช่น คำขอสาหยุด หนังสือเชิญให้เป็นวิทยากรพูดในงานเลี้ยงอาหารค่ำ เป็นต้น ทั้งหมดนั้นมอบให้กับผู้เข้าอบรมให้ทำการวิเคราะห์และพิจารณา โดยใช้ดุลพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจและจัดทำลำดับก่อนหลังที่ต่างกันนั่นเอง จะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

2.7 แบบแผนพฤติกรรม (behavior modeling) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้าร่วมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์หรือวิดีโอ แล้วให้เขาได้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลองแล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

2.8 ศูนย์การพัฒนาภายในหน่วยงาน (in-house development center) เป็นวิธีการที่ยืดสภาพของหน่วยงานเป็นหลักให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงทักษะทางการบริหาร

5. การพัฒนาในระหว่างประจำการ

Orlich (1989: 5) ได้กล่าวถึงการพัฒนาในระหว่างประจำการไว้ว่า เป็นโปรแกรมหรือกิจกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงในจุดประสงค์ที่จะขยาย เพิ่มหรือพัฒนาทักษะความสามารถ หรือความรู้ในงานที่บุคลากรในองค์การรับผิดชอบอยู่

ส่วน Harris (1989: 18) ก็ได้นิยามคำว่า การพัฒนาในระหว่างประจำการไว้ว่า เป็นโปรแกรมที่วางแผนไว้ให้เกิดผลแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร โดยมีจุดประสงค์ที่จะยกระดับสมรรถภาพของบุคคลเมื่อแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว

Harris (1992) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาว่าเป็นต้นทุนสำคัญที่สุดซึ่งเชื่อถือได้ว่าจะนำไปสู่คุณภาพของการจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระหว่างประจำการ อันจะเป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวหน้าในงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงงานหรือเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบในภาระงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ

และสำหรับบุคลากรในระดับบริหาร Harris เน้นว่า การพัฒนาในระหว่างประจำการต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะผู้บริหารจะมีศักยภาพอย่างมากที่จะส่งอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูในการจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

Dale (1985 อ้างถึงใน Orlich, 1989: 6) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากร (Dale's developmental model) โดยกำหนดว่าภารกิจหลักในการพัฒนามี 6 ประการ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระหว่างประจำการเป็นภารกิจแรก ได้แก่ 1) การพัฒนาในระหว่างประจำการ 2) การพัฒนาองค์การ 3) การให้คำปรึกษา 4) การสื่อสารและการเชื่อมโยงวิทยากร 5) การฝึกอบรมภาวะผู้นำ และ 6) การประเมินผล

สำหรับกระบวนการในการพัฒนาในระหว่างประจำการแก่บุคลากรทางการศึกษานั้น King (1977: 14-16) ได้แบ่งไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาความต้องการและกำหนดความสำคัญของความต้องการที่สามารถสนองตอบได้ตามลำดับก่อนหลัง
2. พิจารณาความต้องการของบุคคลและความพร้อมขององค์การหรือสถานศึกษา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงการ การให้การฝึกอบรมในระหว่างประจำการได้อย่างเหมาะสม
3. กำหนดหัวข้อวิชาที่จะให้การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายกำหนดขึ้น

4. กำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบ โดยพิจารณาแบ่งออกเป็นฝ่าย ๆ แต่ละฝ่ายมีบุคคลรับผิดชอบ

5. วางโครงการและแผนการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ร่วมโครงการ

6. นำโครงการหรือแผนงานการปฏิบัติ

7. ประเมินผลโครงการหรือแผนงาน โดยกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

ส่วน Harris (1992: 183-184) ได้นำเสนอรูปแบบระบบที่ใช้วางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการ โดยประกอบด้วย 4 ระบบย่อยอันจะนำไปสู่การจัดทำโครงการพัฒนาในระหว่างประจำการ ได้แก่

1. ระบบย่อยการบริหาร (Administration Subsystem) ประกอบด้วย การริเริ่ม (Initiating) การจัดงบประมาณ (Budgeting) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) และการสื่อสาร (Communicating)

2. ระบบย่อยการวางแผน (Planning Subsystem) ประกอบด้วย การศึกษาความต้องการ (Needs Review) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritizing)

3. ระบบย่อยการออกแบบ (Design Subsystem) ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการกำหนดแผนหลัก (Master Plans)

4. ระบบย่อยการดำเนินการตามแผนงาน (Program Operations Subsystem) ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการของระบบย่อย 3 ระบบแรก

รูปแบบระบบการพัฒนาในระหว่างประจำการนี้ให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในระดับองค์การเป็นลำดับแรก

6. ระบบการพัฒนาบุคลากร

คำว่าระบบ (System) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน ได้แก่ Hicks (1972: 416) กล่าวว่า ระบบหมายถึง การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่งเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกันด้วย

Kindred (1980: 6) ได้ให้ความหมายของระบบว่า เป็นชุดหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อทำกิจกรรมหรือปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินงานบางอย่างร่วมกัน

Johnson (1984: 135-138) ได้ให้ความเห็นว่า ระบบเป็นความสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่าง ๆ หรือระบบย่อยเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน

Kast และ Rosenzweig (1985) ได้ให้คำนิยามของระบบว่า เป็นการประกอบหรือการรวมกันของส่วนประกอบต่าง ๆ ซึ่งส่วนประกอบหรือระบบย่อย ๆ มีความสัมพันธ์กันและขึ้นต่อกัน ต่างทำหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน

ฉฐนิภา คุปรัตน์ (2523: 42) ได้ให้คำนิยามว่า ระบบหมายถึงส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วนมารวมกันโดยมีการประสานสัมพันธ์กัน ระบบทุกระบบจะมีระบบย่อย (Subsystem) ยกเว้นระบบที่เล็กที่สุดแล้ว โดยระบบทุกระบบยกเว้นระบบที่ใหญ่ที่สุดจะมีระบบใหญ่ (Suprasystem) ครอบคลุมอีกทีหนึ่ง ระบบใหญ่นี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สภาพแวดล้อม

อุทัย บุญประเสริฐ (2526) ได้ให้คำนิยามของระบบว่า มี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ระบบคือสสารพลัง (Entity) ที่มีลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เป็นระบบที่ประกอบด้วยระบบย่อย หรือส่วนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน โดยที่ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ทำหน้าที่ทั้งที่เป็นอิสระเฉพาะตัว และทำหน้าที่สัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ ที่เป็นภาพรวมทั้งระบบ

2. ระบบในฐานะที่เป็นวิธีการ (Method) ซึ่งเป็นระบบของวิธีการทำงานเฉพาะในรูปใดรูปหนึ่ง โดยกระบวนการทั้งระบบที่กำหนดให้

ฉะนั้นกล่าวโดยสรุป ระบบจึงหมายถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อกระทำกิจกรรมบางสิ่งบางอย่างอย่างต่อเนื่องให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้พิจารณาระบบได้ใน 2 ความหมาย ได้แก่

1. ในความหมายของระบบ (System) ซึ่งประกอบด้วยบุคคล องค์ประกอบ หรือระบบย่อยต่าง ๆ ที่มีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีการพึ่งพาสันติสัมพันธ์กันและกัน โดยแต่ละระบบย่อยจะปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของระบบใหญ่ภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยจะส่งผลกระทบต่อระบบใหญ่ได้

2. ในความหมายของกระบวนการทางการบริหาร (Process) หรือวิธีการทำงานที่มีระเบียบและขั้นตอนเฉพาะของตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมอย่างมีความต่อเนื่อง และเป็นวงจร ๆ กัน

คำจำกัดความที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าระบบจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หน้าที่และการดำเนินการตามหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน ทั้งนี้ระบบจะมีองค์ประกอบและคุณลักษณะอย่างน้อย 4 อย่าง คือ สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตตามเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวคือ

1. ระบบจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม คือ ทุกระบบจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ล้อมรอบระบบอยู่

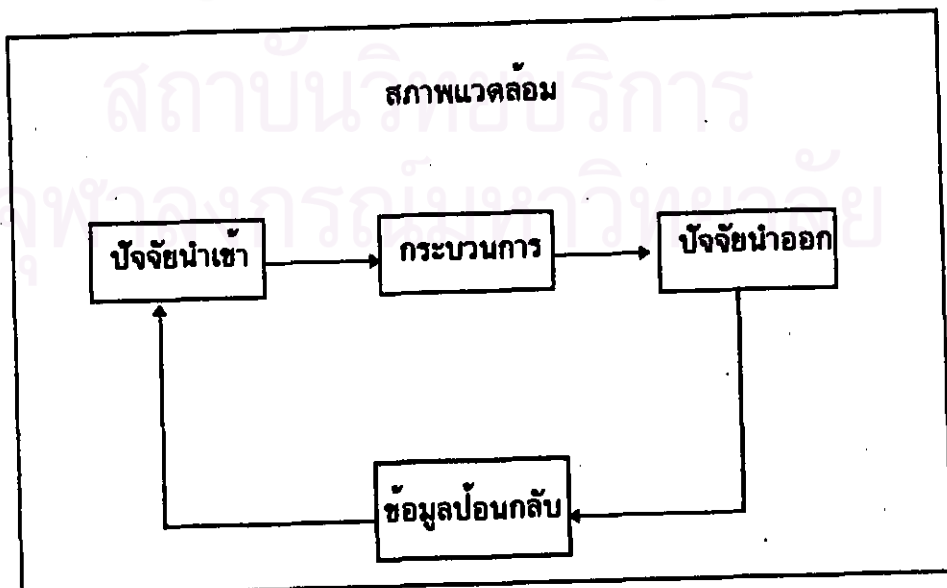
2. ระบบทุกระบบจะมีจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เช่น ระบบธุรกิจมีจุดมุ่งหมายที่ผลกำไร จุดมุ่งหมายของระบบการศึกษาคือผู้จบการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นต้น

3. ระบบจะต้องมีกฎหรือระเบียบของระบบเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของระบบ คือ ระบบมีแนวโน้มที่จะรักษาไว้ซึ่งสถานภาพอันมั่นคงของระบบเอง ด้วยเหตุนี้ระบบจึงต้องมีระบบหรือรูปแบบที่แน่นอน คงที่ สำหรับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ภายในระบบหรือระบบย่อย ดังนั้นการมีกฎหรือระเบียบจึงเป็นเรื่องภายในระบบเช่นเดียวกับการที่ร่างกายของคนเราพยายามดำรงตนให้มีชีวิตอยู่ได้ โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ภายในของระบบอวัยวะ เช่น ระบบการย่อยอาหาร ระบบการขับถ่าย เป็นต้น

4. ระบบต้องมีกลไกในการแก้ไขปรับปรุงตนเอง (Self Correction) การที่ระบบมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม บางครั้งถ้าสภาพแวดล้อมผิดปกติ อาจก่อให้เกิดสภาพการปฏิบัติงานตามกฎหรือระเบียบตามปกติภายในระบบผิดไป ระบบก็จะต้องทำหน้าที่ปรับตัวระบบเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ความสามารถในการปรับตนเอง (Self Adjusting) นี้ สามารถอธิบายได้โดยใช้ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับผลย้อนกลับ กล่าวคือ ในขณะที่ระบบสร้างผลออกมา ระบบก็จะรับจากสิ่งแวดล้อมที่เราเรียกว่าข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะกลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าอีกครั้ง

องค์ประกอบและคุณลักษณะของระบบเช่นนี้สอดคล้องกับความคิดระบบของ Kast และ Rosenzweig (1985) ซึ่งได้เสนอแผนภูมิแสดงส่วนประกอบสำคัญขององค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิดไว้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 4 แสดงการส่งผ่านของระบบองค์การ



จากแผนภูมิที่ 4 สามารถอธิบายองค์ประกอบของระบบได้ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (input) เป็นทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นเพื่อนำเข้าสู่ระบบและก่อให้เกิดการทำงาน ทรัพยากรนี้อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ แล้แต่ประเภทของระบบ เช่น ในระบบการผลิต ปัจจัยนำเข้าอาจจะประกอบด้วย บุคลากร เครื่องจักร วัตถุดิบ เช่น ทุน อาคารสถานที่ ในระบบการศึกษาปัจจัยนำเข้า อาจจะประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ หลักสูตร ฯลฯ

กระบวนการ (process) เป็นการทำหน้าที่แปรสภาพหรือประมวลผล เพื่อแปรสภาพให้ไปเป็นผลผลิต (output) กระบวนการก็มีลักษณะที่แตกต่างกัน แล้แต่ประเภทของระบบ เช่น ระบบการผลิต กระบวนการก็คือ กรรมวิธีหรือวิธีการในการผลิตสินค้า วิธีการจัดลำดับการผลิต การวางแผนในกระบวนการผลิต ในระบบการศึกษาในส่วนของกระบวนการก็คือ กระบวนการเรียนการสอน การจัดชั้นเรียน วิธีการทดสอบ การวัดผล ประเมินผลการเรียน

ผลผลิต (output) เป็นสิ่งที่ต้องการจากระบบ ซึ่งจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบ ผลผลิตมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามประเภทของระบบ ในระบบการผลิต ผลผลิตที่ต้องการของระบบอาจจะเป็นสินค้าชนิดต่าง ๆ ในปริมาณ เวลา และคุณภาพที่ต้องการ ในระบบการศึกษาผลผลิตที่ต้องการคือ นักเรียนที่จบการศึกษาออกไปโดยมีความรู้ ความสามารถครบถ้วนตามที่หลักสูตรได้กำหนด

ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นส่วนที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของกระบวนการ เพื่อให้การทำงานของระบบ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ข้อมูลป้อนกลับจะชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องของการทำงานในระบบหรือชี้ให้เห็นถึงคุณภาพของการทำงานในระบบ ในระบบการผลิตข้อมูลย้อนกลับอาจจะเป็นการเปรียบเทียบปริมาณของผลผลิต ที่ได้จากกระบวนการคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้จากการเปรียบเทียบปริมาณและคุณภาพที่ได้จริงกับที่คาดหวังไว้ หรือตั้งเป้าหมายไว้ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงปัจจัยนำเข้า หรือกระบวนการ เพื่อให้ได้ปริมาณและคุณภาพของสินค้าตามที่ต้องการ ส่วนในระบบการศึกษาข้อมูลย้อนกลับอาจจะเป็นการเปรียบเทียบคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาออกไปว่ามีคุณภาพตรงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ปรับในส่วนของปัจจัยนำเข้า และกระบวนการให้สอดคล้องกับความคาดหวังที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

สภาพแวดล้อม (environment) เป็นสภาพทั่ว ๆ ไปขององค์การไม่ว่าจะเป็นในเรื่องบรรยากาศขององค์การ สภาพของสถานที่ตั้ง ชุมชนที่องค์การนั้นตั้งอยู่ ในเรื่องสภาพแวดล้อมของระบบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะหมายถึง สถานที่ตั้งของโรงเรียน สภาพบรรยากาศของโรงเรียน สภาพความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งหมดภายในโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในองค์การนั้น ๆ

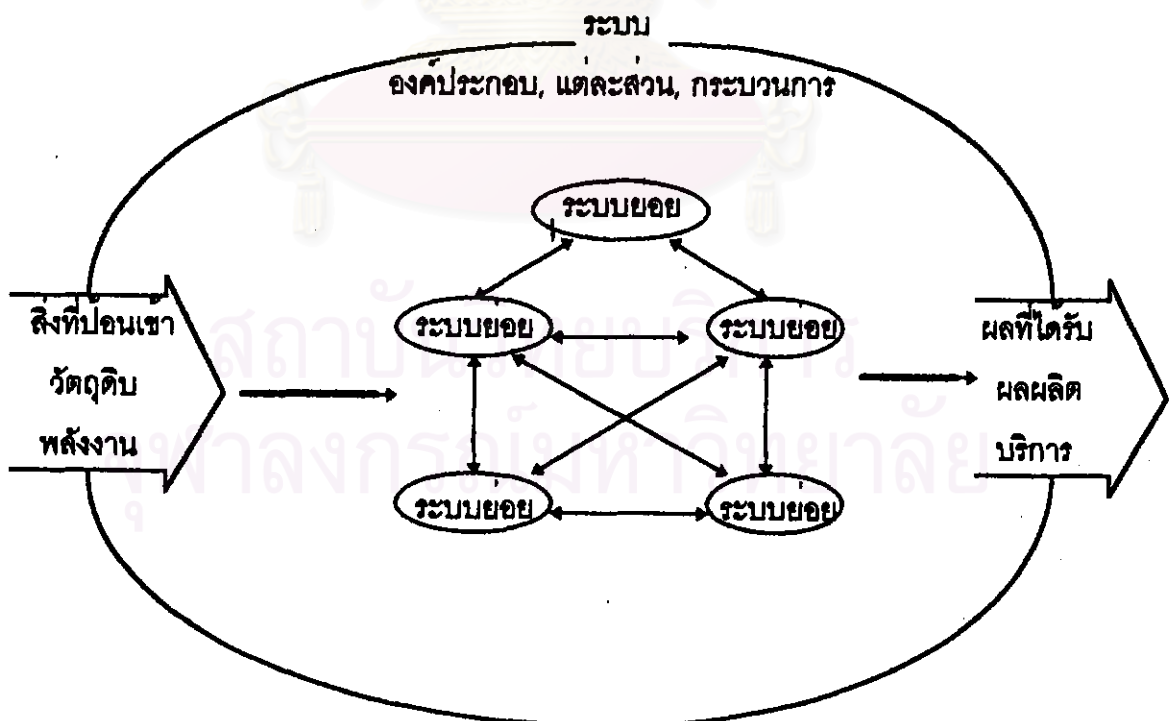
และจากการที่ระบบจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งจากความสัมพันธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถแยกลักษณะของระบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่เน้นความสนใจเฉพาะภายในระบบเท่านั้น ขอบเขตของการพิจารณาจะเกี่ยวข้องกับตรวจสอบภายในระบบขององค์การ การพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ในเชิงระบบปิด จะทราบเฉพาะผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ภายในระบบเท่านั้นโดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

2. ระบบเปิด (Open System) จะเป็นระบบที่มีความหมายกว้างและสมบูรณ์กว่าระบบปิด ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะของระบบเปิดจะขยายความสนใจไปถึงระบบภายนอกที่อยู่แวดล้อมองค์การควบคู่ไปกับตัวองค์การด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง ระบบเปิดนี้ยังคงถือว่า ระบบหรือองค์การทางการศึกษาเป็นระบบ ๆ หนึ่ง และระบบนี้จะอยู่ภายในระบบ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอีกทีหนึ่ง ระบบภายนอกองค์การนี้ก็คือกิจกรรมของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบของสภาพแวดล้อม (Environment System) ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์อยู่กับระบบขององค์การอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้

จากความหมายและองค์ประกอบของระบบที่กล่าวมานี้ สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในรูปแบบของระบบทั่วไป ดังที่ Filbeck (1974: 18) ได้เสนอไว้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละส่วนในรูปแบบของระบบทั่วไป



ที่มา : Filbeck, Robert. Systems in Teaching and Learning. Nebraska : Professional Educations., 1974. pp. 18.

จากรูปแบบของระบบทั่วไป ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5 แสดงถึงระบบย่อยแต่ละระบบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งแต่ละส่วนก็ทำหน้าที่แตกต่างกันและเมื่อประสานกันแล้วทำให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมของระบบใหญ่

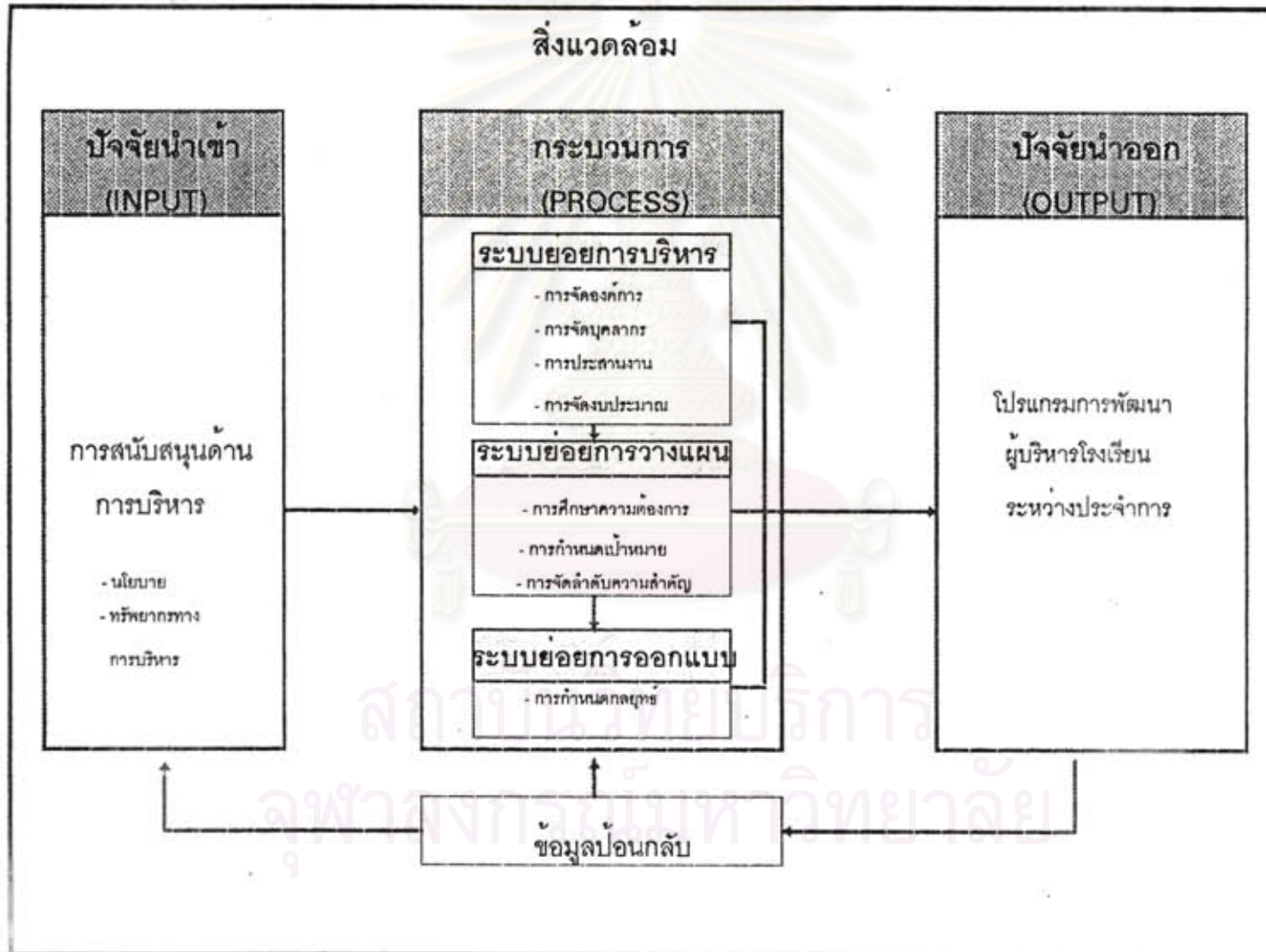
จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จะพบได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะมุ่งเน้นไปในด้านการฝึกอบรมเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงระบบการพัฒนาบุคลากร ก็จะพบว่าเป็นไปในเรื่องกระบวนการของการฝึกอบรม ซึ่งจะแสดงเป็นลำดับขั้นตอนต่าง ๆ มากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่จะแยกรายละเอียดของขั้นตอนย่อย ๆ หรือรวมขั้นตอนย่อย ดังได้กล่าวแล้วในหัวข้อ กระบวนการพัฒนาบุคลากร

สำหรับการวิจัยนี้ที่นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารในระหว่างประจำการ โดยดำเนินการตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบของ Kast และ Rosenzweig (1985) ผสมผสานกับการประยุกต์รูปแบบการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในระหว่างปฏิบัติงาน หรือในระหว่างประจำการ (In-Service Education) ตามแนวคิดของ Harris (1992) ซึ่งการประยุกต์รูปแบบดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่
 - การสนับสนุนเกี่ยวกับการบริหาร (Administrative Support) ประกอบด้วย นโยบาย และทรัพยากรทางการบริหาร
2. กระบวนการ (Process) ได้แก่
 - ระบบย่อยการบริหาร (Administration Subsystem) ประกอบด้วย การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การประสานงาน และการจัดงบประมาณ
 - ระบบย่อยการวางแผน (Planning Subsystem) ประกอบด้วย การศึกษาความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย และการจัดลำดับความสำคัญ
 - ระบบย่อยการออกแบบ (Design Subsystem) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์
3. ปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่
 - โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนระหว่างประจำการ

ดังแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



7. องค์ประกอบที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดของท้าววิชิต สรูปสาระสำคัญได้ดังนี้

นโยบาย

ความหมายของนโยบาย

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของนโยบายไว้ในหลายลักษณะทั้งในภาพกว้างและเฉพาะเจาะจง พอจะประมวลได้ดังนี้

Terry (1977: 189) กล่าวว่า นโยบายคือการพูดหรือการเขียนถึงขอบเขตและแนวทางทั้งหมด เพื่อการปฏิบัติงาน

Glueck (1977: 338) พูดถึงนโยบายว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนกุศโลบายของผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือ นโยบายจะช่วยให้กุศโลบาย หรือการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเป็นจริง และเป็นไปโดยเหตุและผลที่ได้ข้อมูลจากผู้บริหารระดับต่ำลงไป อย่างไรก็ตามการใช้นโยบายจะต้องมีการแปลและตีความออกมาให้ชัดเจนในลักษณะที่เป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ต้องการกระทำ

Longenecker และ Moore (1991) กล่าวถึงนโยบายว่า เป็นข้อความทั่วไปซึ่งใช้สำหรับเป็นเครื่องนำทางในการบริหารงาน เป็นข้อความที่กำหนดแนวทางกว้าง ๆ สำหรับเป็นแนวคิดหลักในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

ส่วน Chung (1987) ก็กล่าวว่า นโยบายเป็นแนวทางโดยทั่ว ๆ ไปที่ใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นไปตามระดับจากโครงการระดับสูงไปยังแผนงานระดับรองลงมา นโยบายจะทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของการตัดสินใจในแต่ละระดับ

ในส่วนของนักวิชาการของไทย ก็กล่าวถึงนโยบายไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) กล่าวถึงนโยบายว่า เป็นข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันบนนโยบายนั้น ซึ่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ หรือผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของแนวความคิดในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผน จัดทำโครงการและกำหนดวิธีดำเนินงาน โดยข้อความในนโยบายอาจจะระบุไว้ในรูปที่เป็นแนวทางกว้าง ๆ หรืออาจจะระบุแบบจำเพาะเจาะจงเป็นเฉพาะกรณีก็ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 174) นิโบาย คือ แนวทางกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำทางสำหรับการกระทำต่าง ๆ ที่จะช่วยนำทางไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย นิโบายจะช่วยชี้ให้เห็นถึงช่องทางว่าการจัดการเรื่องราวต่าง ๆ ควรจะเป็นไปในแนวทางใด และยังคงแสดงให้เห็นถึงทัศนคติของฝ่ายจัดการที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้บริหารที่เป็นผู้กำกับทิศทางเดินขององค์การนั่นเอง

จากคำนิยาม หรือความหมายที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ดังกล่าวนี้ พอจะสรุปให้เห็นถึงคุณลักษณะของนิโบายที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. นิโบาย คือ แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหรือการกระทำ ซึ่งช่วยกำกับ และนำกิจกรรมขององค์การให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ระบุไว้
2. นิโบาย มักจะเป็นเครื่องช่วยจำกัดพฤติกรรมโดยมีการบรรยายความเกี่ยวกับวิธีการทำงาน (methods) ที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้วยเหตุนี้เองนิโบายจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมพฤติกรรมพร้อมกันไปด้วย
3. นิโบายจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ทั้งนี้โดยวิธีการวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่แยกแยะให้ทราบถึงทางเลือก หรือแนวทางปฏิบัติที่ควรทำหรือไม่ควรทำ
4. นิโบายช่วยให้เกิดความมั่นใจ และช่วยประกันให้พฤติกรรมต่าง ๆ เป็นไปโดยมีความแน่นอนสม่ำเสมอและเป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นพฤติกรรมที่ดีมีความถูกต้อง เป็นประโยชน์สำหรับองค์การ
5. นิโบายมีทั้งแนวทางกว้าง ๆ และเฉพาะเจาะจง
6. นิโบายมีหลายระดับ

ความสำคัญของนิโบาย

มีนักวิชาการได้สรุปให้เห็นถึงความสำคัญของนิโบาย โดยเน้นถึงความสำคัญของนิโบายที่มีต่อการบริหาร ได้แก่ Terry (1977: 190) ชี้ให้เห็นว่า

1. นิโบายจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยใดบ้าง นิโบายจะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีความมั่นใจ เพราะนิโบายเป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องยึดถือ
2. นิโบายจะช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การหรือหน่วยงาน ได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การเดียวกัน และนิโบายยังจะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น
3. นิโบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการบริหารงานทุกชนิด การบริหารงานโดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา รวมถึง

พลังความสามารถหรือศักยภาพ (Potential) ของบุคลากรเหล่านั้นด้วย นอกจากนั้นยังทำให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นเดียวกัน

4. นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีเหตุผลและมีความยุติธรรม อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้วยเหตุผลดังกล่าวการบริหารงานของผู้บริหารจะเป็นไปโดยความเป็นปกติสุข บรรลุถึงเป้าหมายโดยมีปัญหาคอปกสรรคน้อยหรือไม่มีเลย

5. นโยบายจะช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการทางบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความ (Interpretation) และทำให้นโยบายเป็นสิ่งที่สามารถจะปฏิบัติได้ (Feasibility) นอกจากนั้นนโยบายจะพัฒนาผู้บริหาร ให้รู้จักคิดทบทวนนโยบายขึ้น (think for) แทนที่จะคิดปฏิบัติตาม (think by) นโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

นอกจากความสำคัญของนโยบายที่ได้กล่าวมาแล้ว Massie และ Douglas (1981: 232) ยังได้กล่าวถึง ความสำคัญของนโยบายไว้หลายประการ ดังนี้

1. นโยบายช่วยให้ประหยัดเวลา กล่าวคือ นโยบายเป็นสิ่งที่คิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ดังนั้นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นต้องคิดขึ้นใหม่ทั้งหมด เป็นแต่เพียงนำข้อมูลที่มีอยู่ก่อนแล้วเป็นปัจจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

2. นโยบายก่อให้เกิดการประสานงาน กล่าวคือ ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบด้วยหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน นโยบายเดียวกันจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานย่อยสามารถคาดการณ์ตัดสินใจ และปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องยิ่งขึ้น และโดยนโยบายเดียวกันย่อมจะช่วยให้หน่วยงานเหล่านั้นทำงานประสานกันด้วยดี

3. นโยบายช่วยให้องค์การเกิดความมั่นคง และสามารถลดความเครียดของสมาชิกในองค์การได้ เพราะสมาชิกทุกคนเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

4. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละระดับ และแต่ละบุคคลกล้าที่จะตัดสินใจ เพราะทราบถึงสิทธิ์และขอบเขตความรับผิดชอบที่ตนเองสามารถตัดสินใจได้

5. นโยบายจะทำหน้าที่เป็นโครงร่างที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น และจะเป็นตัวที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต้นเหล่านั้นได้ตรงกับความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

6. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปโดยถูกต้อง ยุติธรรม และเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ลักษณะของนโยบายที่ดี

Terry (1977: 191-193) กล่าวว่า คุณลักษณะของนโยบายที่ดี คือ

1. นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้

2. นโยบายที่ดีจะต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง มิใช่เป็นข้อมูลที่เกิดจากความคิดเห็นส่วนตัว หรือข้อมูลที่เกิดขึ้นในโอกาสอันไม่แน่นอน อย่างไรก็ตามก็ดีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปฏิกิริยาต่าง ๆ จากภายนอก ควรเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงบ้างในการกำหนดนโยบาย

3. นโยบายที่ดีจะต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินการ โดยการกำหนด กลวิธีและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมแก่การดำเนินงาน แต่ทั้งนี้จะต้องไม่แจ้งรายละเอียดของ กลวิธีในการปฏิบัติ ควรเปิดกว้างไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติพิจารณาตีความ แล้วนำไปปฏิบัติตามความสามารถและให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในขณะนั้น และเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่

4. นโยบายที่ดี ควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองหรือส่งผลประโยชน์ให้กับบุคคลโดยส่วนรวม และจะต้องพิจารณานโยบายใดควรทำก่อน ควรทำหลัง โดยการจัดลำดับความสำคัญ และความจำเป็น

5. นโยบายที่ดีจะต้องเป็นถ้อยคำหรือข้อความที่กะทัดรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และ แดลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกทุกคนและทุกระดับชั้นภายในหน่วยงาน สามารถเข้าใจได้ อย่างชัดเจน

6. นโยบายที่ดีจะต้องมีขอบเขตและระยะเวลาในการใช้ กล่าวคือ ในองค์การหรือ หน่วยงานหนึ่ง ๆ ย่อมมีภารกิจและความรับผิดชอบหลายชนิด การกำหนดนโยบายเพื่อให้ ครอบคลุมภารกิจและความรับผิดชอบทั้งหมดย่อมเป็นไปไม่ได้ นอกจากนี้เมื่อกาลเวลาผ่านไป เหตุการณ์ต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายที่กำหนดไว้อาจไม่สามารถปฏิบัติให้สอดคล้อง กับเหตุการณ์ใหม่ได้ ฉะนั้นจึงจำเป็นจะต้องปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับ สถานการณ์ใหม่ หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายที่ดีนั้นจะต้องอยู่ภายในขอบเขตของ วัตถุประสงค์และมีความยืดหยุ่นสามารถจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ เสมอ

7. นโยบายที่ดีจะต้องเป็นจุดร่วม หรือศูนย์ประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ กล่าวคือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้นโยบายเป็นหลักในการปฏิบัติภารกิจ ของตน และสามารถประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นซึ่งมีภารกิจที่แตกต่างกันออกไปได้เสมอ

8. นโยบายที่ดีจะต้องกำหนดขึ้นโดยให้คลุมไปถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วย แต่ทั้งนี้จะต้องได้ข้อมูลที่มีการวิเคราะห์โดยละเอียดรอบคอบแล้ว การกำหนดนโยบายไว้ เพื่อเหตุการณ์ในอนาคตจะช่วยให้การดำเนินงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และหน่วยงานที่กำลังจะทำใน ระยะเวลาอันใกล้กับงานที่จะต้องทำในอนาคตมีความสอดคล้องและต่อเนื่องกัน

9. นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การ กล่าวคือ จะต้องสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสังคมโดยรวม นอกจากนี้จะต้องสอดคล้องกับความสนใจหรือความคิดเห็นของสาธารณชน (Public interests) ด้วย

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว Massie และ Douglas (1981: 233) ยังได้ชี้ให้เห็นว่า นโยบายที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. นโยบายจะชี้แนวทางให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. นโยบายจะอธิบายให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึงแนวทางโดยส่วนรวมขององค์การ
3. นโยบายจะต้องเป็นข้อความที่เข้าใจได้ง่าย และควรจะเป็นลายลักษณ์อักษร
3. นโยบายจะต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขอันจำกัด และช่องทางในการปฏิบัติงาน

ในอนาคต

4. นโยบายจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ถ้าไม่จำเป็นแล้วนโยบายต้องการความมั่นคงแน่นอน เปลี่ยนแปลงได้บ้างตามความจำเป็นและอย่างมีเหตุผล
5. นโยบายจะต้องเป็นเหตุเป็นผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้
6. นโยบายจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้นำไปปฏิบัติ สามารถแปลความและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
7. นโยบายจะต้องได้รับการตรวจสอบและทบทวนเป็นระยะ ๆ

นอกจากนี้ Mondy, Sharplin และ Flippo (1988: 95-96) ยังได้ให้รายละเอียดของคุณลักษณะที่ดีของนโยบายไว้ดังนี้

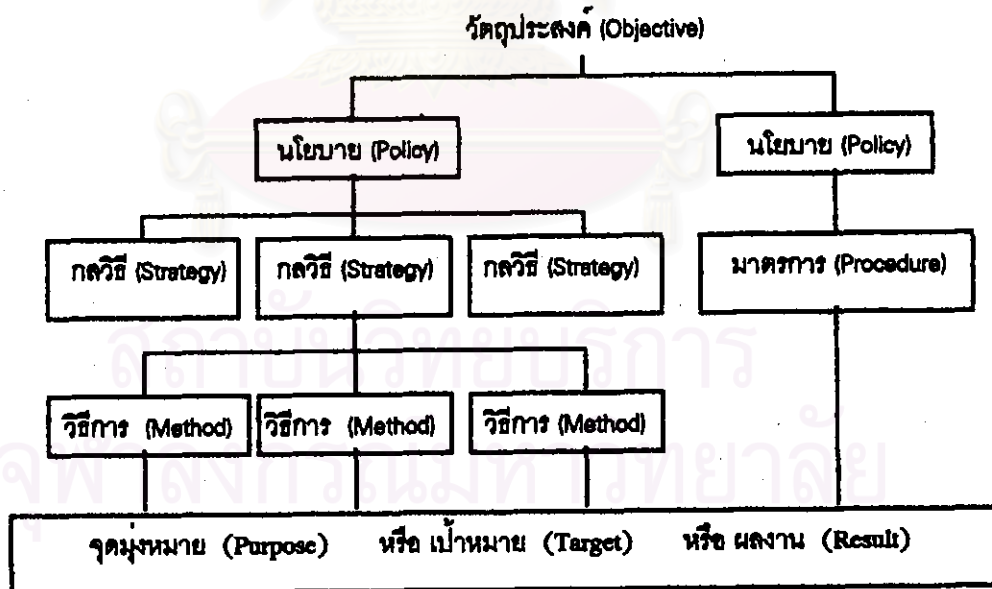
1. นโยบายควรกำหนดจากฐานของข้อมูลที่มีความเป็นจริง (Public should be based on factual information)
2. นโยบายของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรสนับสนุนกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ควรที่จะขัดแย้งกัน (Subordinate and superior policies should be complementary, not contradictory)
3. นโยบายของหน่วยงานหรือแผนกงานที่ต่างกัน แต่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน ควรต้องประสานกัน (Policies of different divisions or departments should be coordinated)
4. นโยบายควรเป็นข้อความที่แน่นอน เข้าใจได้และเป็นลายลักษณ์อักษร (Policies should be definite, understandable, and preferably in writing)
5. นโยบายควรยืดหยุ่นแต่มั่นคงอยู่บนหลักการ หรือระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง (Policies should be flexible and stable)
6. นโยบายควรมีขอบเขตที่เข้าใจได้โดยเหตุผล (Policies should be reasonably comprehensive in scope)

อย่างไรก็ตามคงเป็นการยากลำบากที่จะกล่าวว่า นโยบายขององค์การหรือของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง มีคุณลักษณะที่ดีที่เหมาะสม โดยถือเอาทัศนคติของบุคคลเป็นที่ตั้ง เพราะนโยบายสามารถมองได้จากหลายแง่หลายมุม มุมหนึ่งอาจเป็นที่ยอมรับของบุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง แต่อีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่งอาจเห็นว่ายังไม่เหมาะสมหรือดีพอ ฉะนั้นคุณลักษณะที่ดีของนโยบายดังกล่าวมาแล้วคงจะเป็นคุณลักษณะที่เป็นไปตามหลักการถือเสียงข้างมาก (Rule of majority) หรือเป็นทัศนคติของกลุ่มคนส่วนใหญ่โดยอนุโลมที่อาจมีคนอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีจำนวนน้อยกว่าโจมตีคัดค้าน และวิพากษ์วิจารณ์ไปตามทัศนคติหรือตามเหตุผลของบุคคลกลุ่มนั้น

องค์ประกอบของนโยบาย

ถ้าจะพิจารณาโครงสร้างของนโยบายในเชิงองค์ประกอบแล้ว อาจกล่าวได้ว่า นโยบายใด ๆ ก็ตาม ข่อมต้องเกิดจากความต้องการของสังคมหรือวัตถุประสงค์ของสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลัก และเมื่อวัตถุประสงค์ของสังคมได้ถูกกำหนดขึ้นเป็นนโยบายแล้วการที่จะทำให้นโยบายบรรลุถึงความสำเร็จ ข่อมต้องมีมาตรการ หรือกลวิธี หรือวิธีการที่แน่ชัด ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ได้กำหนดขึ้นภายหลัง ดังแสดงในแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 6 แสดงโครงสร้างเชิงองค์ประกอบของนโยบาย



ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ, 2533. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์. หน้า 29.

จากแผนภูมิสามารถอธิบายได้ว่า ในการกำหนดนโยบายเพื่อสิ่งใดก็ตามสิ่งแรกที่ต้องมีคือ วัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งมีขอบเขตกว้างขวางและเป็นข้อความที่แสดงออกถึงอุดมการณ์หรือปรัชญาในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เป็นไปตามความมุ่งหวัง วัตถุประสงค์

หนึ่งๆ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Purpose) หรือจุดหมาย (Aim) หรือเป้าหมาย (Target หรือ Goal) เป็นจำนวนมาก ซึ่งจุดมุ่งหมาย จุดหมาย และเป้าหมายก็คือผลงานสุดท้าย (Ultimate result) ของวัตถุประสงค์นั่นเอง

ในการศึกษาเรื่องนโยบายในการวิจัยนี้ จะศึกษาจากนโยบายระดับต่างๆ ตั้งแต่ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายกรมสามัญศึกษา และนโยบายของกองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ทรัพยากรทางการบริหาร

ในการจัดการหรือการบริหารกิจการใด ๆ ก็ตาม ย่อมจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ การบริหารจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าองค์การนั้นขาดทรัพยากร หรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2533: 171) ความเข้มแข็งหรือความอ่อนแอขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับจำนวนทรัพยากรที่องค์การมีอยู่

ทรัพยากรของการบริหาร ซึ่งมีทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการนั้น ซึ่งก็ถือว่าทรัพยากรคนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิภาพและความสามารถของบุคคลในองค์การย่อมหมายถึง ประสิทธิภาพและความสามารถในการใช้ทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ด้วย ในขณะที่ความเพียงพอของความเหมาะสมของเงิน และวัสดุอุปกรณ์ ย่อมหมายถึง ความสะดวกและรวดเร็วในการบริหารงานขององค์การ และความสามารถในวิธีการจัดการหรือการบริหารย่อมหมายถึง ความราบรื่นในการดำเนินงานขององค์การ

ดังนั้นในการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบทรัพยากรของการบริหาร เพื่อให้ทราบว่าผู้ดำเนินการที่มีความรู้ความสามารถจริงหรือไม่ มีปริมาณเพียงพอหรือไม่ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์มีเพียงพอ เหมาะสม และทันสมัยมากน้อยเพียงใด

ในการศึกษาเรื่องทรัพยากรทางการบริหารในการวิจัยนี้จะศึกษาจากทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ที่กระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ สั่งการหรือจัดสรรให้แก่กรมสามัญศึกษา เพื่อให้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอันเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การจ้องค์การ

ความหมาย

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจ้องค์การไว้หลายแนวทางด้วยกัน ดังนี้

Dessler (1982) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดทรัพยากรของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ส่งเสริมให้ดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

Mescon, Albert และ Khedouri (1985) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การไปสู่เป้าหมายตามแผนได้ ซึ่งมีหลายองค์ประกอบ ได้แก่ งาน ลักษณะภารกิจสำคัญขององค์การ การใช้อำนาจ สิทธิ การใช้ทรัพยากร การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ

Kreitner (1986) กล่าวว่า องค์การหมายถึง การจัดโครงสร้างต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น สายบังคับบัญชา การแบ่งงานให้กับฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

Donnelly, Gibson และ Ivancevich (1987: 169) กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดองค์การ หมายความว่า ความถึงกิจกรรมการจัดการ ที่เป็นวิธีการทำให้เกิดความสำเร็จของงานทั้งโดยบุคคล กลุ่ม และองค์การ

Putti (1987: 123) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึง กระบวนการจำแนก และมอบหมายอำนาจหน้าที่ การกำหนดความสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Koontz และ Wehrich (1990: 162) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง

1. การกำหนดและจัดแบ่งกิจกรรมที่จำเป็น
2. การรวบรวมกิจกรรมที่ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. การประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1991) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการจำแนกงาน และประสานความร่วมมือปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 220) กล่าวถึงการจัดองค์การว่า หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่ได้วางไว้ โดยการ จัดองค์การเป็นหน้าที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนของการใช้ความสามารถในด้านจิตวางแผน จนเสร็จสิ้นเป็นแผนงานต่าง ๆ กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้กำหนดแผนงานเอาไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เตรียมการกำหนดแนวทางที่จะช่วยให้มีการทำงานตามแผนนั้นลุล่วงไปได้

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การจัดองค์การเป็นกระบวนการ ในการกำหนดโครงสร้าง และความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ จะเห็นได้ว่า การจัดองค์การได้กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงกิจกรรมต่างๆ และ ดำเนินการจัดเตรียมกิจกรรม หรืองานที่จะต้องทำในลักษณะของการรวบรวมกลุ่มงาน ที่คล้ายกัน และมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ในขณะที่ เดียวกันต้องดำเนินการจัดให้มีความสัมพันธ์หรือแนวทางในการร่วมมือกันระหว่างกลุ่มกิจกรรมที่ แบ่งแยกกันทำดังกล่าวด้วย

กระบวนการจัดองค์การ

กิจกรรมในกระบวนการจัดองค์การ ได้มีผู้จัดแบ่งไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

Dessler (1985) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดองค์การไว้ ดังนี้

1. กำหนดงาน (Determine what is to be done)
2. แจกจ่ายงานไปตามส่วนต่าง ๆ (Departmentalize : Assign Tasks)
3. ให้แต่ละหน่วยงานที่แยกส่วนไปนั้นสามารถร่วมมือกันให้ปฏิบัติงานได้ผลตามที่ ตั้งไว้ (Decide How to Achieve Coordination)
4. การรายงานผ่านไปยังสายงานที่มีขอบเขตของการควบคุมที่ถูกต้อง (Decide on a span of control)
5. การมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม (Decide How much Authority you should delegate)
6. เขียนแผนภาพการจัดการในองค์การ เพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Draw an Organization chart)

Donnelly, Gibson และ Ivancevich (1987: 169) กล่าวถึง กระบวนการจัดการไว้ 3 ประการ คือ

1. การแบ่งงานที่เหมาะสม
2. การพัฒนาพื้นฐานและขนาดของแต่ละองค์การ
3. ระดับของอำนาจที่มอบหมายตามความเหมาะสม

Schermerhorn (1989: 174) กล่าวถึงกระบวนการจัดองค์การ ดังนี้

1. การแบ่งงานเป็นงานย่อย ๆ
2. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
3. การกระจายทรัพยากรที่จำเป็น

4. การประสานงานเพื่อให้การปฏิบัติได้ผลสำเร็จ

Koontz และ Wehrich (1990: 162) ได้อธิบายกระบวนการจัดการองค์การไว้ 4 ประการ คือ

1. การแยกแยะและจัดกลุ่มกิจกรรม
2. การจัดกลุ่มของอำนาจหน้าที่
3. การมอบหมายอำนาจหน้าที่
4. การประสานงานตามอำนาจหน้าที่ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน และความสัมพันธ์ของข้อมูลข่าวสาร

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมดความหมายของการจัดการองค์การ และกระบวนการจัดการองค์การ เมื่อนำมาพิจารณาเพื่อสรุปเป็นกระบวนการจัดการองค์การ จะได้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยกระบวนการย่อยดังนี้
 - 1.1 การสะท้อนให้เห็นถึงจุดประสงค์ขององค์การ
 - 1.2 การวิเคราะห์และแยกแยะงาน
 - 1.3 การจัดกลุ่มงาน
 - 1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยคำนึงถึง
 - 1.4.1 การวิเคราะห์กิจการ
 - 1.4.2 การวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ
 - 1.4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสายงาน
2. การกำหนดตำแหน่งด้านการจัดการ มีส่วนประกอบย่อยดังนี้
 - 2.1 การจัดทำพรรณนางาน
 - 2.2 การกระจายงาน กระจายอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบ
 - 2.3 การกำหนดหน้าที่ทั้งฝ่ายปฏิบัติการ (Line) และฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff)
 - 2.4 การกำหนดความรับผิดชอบ
3. การกำหนดความสัมพันธ์ มีส่วนประกอบย่อยดังนี้
 - 3.1 สายการบังคับบัญชา ซึ่งครอบคลุมในเรื่องอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการสื่อสารในองค์การ
 - 3.2 ช่วงการบริหารงาน

ประเภทขององค์การการฝึกอบรมและการพัฒนา

องค์การฝึกอบรมและการพัฒนา โดยทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาพนักงานโดยการจัดอบรมด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานของ

ผู้ปฏิบัติงาน รับผิดชอบด้านพัฒนาองค์การ (Organization Development) อาจแบ่งองค์การ ออกได้เป็น 4 ประเภท คือ (เครีวัลย์ ลิมอภิชาติ, 2531: 14-15)

ประเภทที่หนึ่ง เป็นศูนย์กลางการฝึกอบรม หมายถึง เป็นองค์การที่วางแผน ประสานงานฝึกอบรมและดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาด้วย ส่วนมากมักเป็นองค์การที่ได้รับ การสนับสนุนจากรัฐบาล ผู้บริหารขององค์การมีบทบาทเป็นศูนย์กลางและประสานงานการ ฝึกอบรม และบทบาทเป็นองค์การฝึกอบรมและพัฒนา ตัวอย่างเช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ประเภทที่สอง เป็นองค์การจัดการฝึกอบรม หมายถึงเป็นองค์การที่ทำหน้าที่จัดการ ฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านต่าง ๆ ให้แก่ พนักงานหรือข้าราชการ มีบทบาทเป็นองค์การฝึกอบรมที่จัดการฝึกอบรมเอง และคัดเลือก โครงการฝึกอบรมและพัฒนาจากภายนอกองค์การ เพื่อจัดพนักงานหรือข้าราชการไปฝึกอบรม และพัฒนา ตัวอย่างเช่น กองฝึกอบรมและพัฒนา หรือแผนกฝึกอบรมและพัฒนา ในภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ

ประเภทที่สาม เป็นองค์การจัดหาและจัดส่งพนักงานฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง เป็นองค์การที่มีบทบาทส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะด้านต่าง ๆ ให้แก่ พนักงานเป็นองค์การขนาดกลางและเล็ก ที่มีกำลังคนไม่มาก ดังนั้นจึงไม่มีการจัดฝึกอบรม เพียงแต่ประสานงาน เตรียมการด้านเอกสาร บริการต่าง ๆ และไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ของ ตนเอง มีหน้าที่จัด เลือก หาโครงการฝึกอบรมและพัฒนาจากองค์การภายนอกและจัดส่งพนักงานไป ฝึกอบรม หรือว่าจ้างให้บุคคลภายนอกจัดโครงการพิเศษตามแต่กรณี

ประเภทที่สี่ เป็นองค์การจัดการฝึกอบรมให้กับองค์การอื่น หมายถึง เป็นองค์การ ที่มีบทบาทส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงานใน องค์การอื่นหลายองค์การ บางแห่งเป็นองค์การที่มีสถานที่ของตนเองเพื่อจัดการฝึกอบรม แต่ ส่วนใหญ่จะเช่าสถานที่จากโรงแรม สถาบันการศึกษา เพื่อจัดฝึกอบรม จะไม่มีวิทยาการประจำ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีชื่อเสียงในแต่ละสาขาวิชา ตัวอย่างเช่น สมาคมวิชาชีพต่าง ๆ และมหาวิทยาลัย ต่าง ๆ

ในการศึกษาเรื่องการจัดองค์การนี้ จะศึกษาจากองค์การทั้งในระดับกอง ฝ่าย และงาน ของกรมสามัญศึกษาที่มีโครงสร้าง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามประเภท ขององค์การทั้ง 4 ประเภทข้างต้นนี้

การจัดบุคลากร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ปรากฏว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึง การจัดบุคลากร หรือการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ไว้ในหลายทศนะ ดังนี้

Ford และ Heaton (1980: 14) กล่าวว่า การจัดบุคลากร ก็คือ การค้นหาสมาชิกใหม่ ขององค์การ และการบำรุงรักษาสมาชิกที่มีอยู่ในองค์การ โดยทั่วไปจะเป็นการประสานงานโดย ฝ่ายบุคคลขององค์การ ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ต่อไปนี้ คือ

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวกับบุคคล
2. การสรรหาและการคัดเลือก
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การประเมินผลและการตอบแทน
5. การบริการอื่น ๆ เช่น ด้านผลประโยชน์ของลูกจ้าง สมาคม ความปลอดภัยและ สุขภาพ เป็นต้น

Dessler (1982) กล่าวว่า การจัดบุคลากรนั้นเกี่ยวข้องกับ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลและการให้รางวัลลูกจ้าง และเป็นหน้าที่ที่สำคัญในการบริหาร และ เสนอว่า ขั้นตอน (step) ของการจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์งาน
2. การวางแผนและการสรรหาบุคคล
3. การคัดเลือกลูกจ้าง
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การประเมินค่าการปฏิบัติงาน
6. การให้รางวัลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

Ginsberg (1982: 39) กล่าวว่า การจัดบุคลากร คือ การค้นหาและการเก็บรักษา บุคคลที่เหมาะสมไว้ให้ตรงกับงาน โดยการดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ

1. การสรรหา
2. การคัดเลือก
3. การฝึกอบรม/การพัฒนา
4. การตอบแทน
5. การส่งเสริม
6. การประเมินค่า

Albanese และ Van (1983: 31) กล่าวว่า หน้าที่เกี่ยวกับการจัดบุคลากรทำให้แน่ใจ ได้ว่าจะมีบุคคลที่ต้องการและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ในช่วงเวลาและสถานที่ที่ต้องการ มีสมาชิก เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการ และองค์การสามารถจ่ายค่าจ้างได้ โดยระบุว่า การจัดบุคลากร ประกอบด้วยงานสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การระบุแหล่งของบุคคล
3. การสรรหา
4. การคัดเลือก
5. การปฐมนิเทศ
6. การฝึกอบรมและการพัฒนา
7. การประเมินค่าการปฏิบัติงานเพื่อการโยกย้ายงาน การส่งเสริม หรือการเลิกจ้าง

Koontz และ Wehrich (1990) กล่าวว่า การจัดบุคลากร คือ การเติมเต็ม และการคงการเติมเต็มตำแหน่งต่าง ๆ ในโครงสร้างขององค์การ โดยมีกระบวนการ คือ

1. การสรรหา
2. การคัดเลือก
3. การจัดลงตำแหน่ง
4. การส่งเสริม
5. การประเมิน
6. การฝึกอบรมและการพัฒนา

Gordon และคณะ (1990: 278-279) เสนอว่า กระบวนการจัดบุคลากร หรือหน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน (job analysis) อันนำไปสู่การดำเนินการต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบริหารการจัดคนเข้าทำงานภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ เรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนา การส่งเสริม การประเมินผล และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

Mondy, Sharplin และ Premeaux (1991: 108) กล่าวว่า การจัดบุคลากร เป็นกระบวนการที่เป็นทางการในการทำให้แน่ใจว่าองค์การมีคนทำงานตามที่ต้องการ พร้อมในทุกระดับตามวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีองค์ประกอบของกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. การสรรหา

4. การคัดเลือก
5. การบริหารการจัดคนเข้าทำงานในองค์การ

Schermerhorn (1989: 10) กล่าวว่า การจัดบุคลากร เป็นกระบวนการของการเติมเต็มงานด้วยบุคคลที่เหมาะสม โดยมีกระบวนการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรม
6. การจัดให้ลงตำแหน่งใหม่

อุทัย หิรัญโต (2526: 312) กล่าวว่า การจัดบุคลากร หมายถึง การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์การที่จัดตั้งขึ้นหรือมีอยู่ รวมทั้งการใช้ประโยชน์บุคคล การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นด้วย โดยการจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาอย่างกว้างถือว่าเป็นการบริหารบุคคล ถ้าพิจารณาอย่างแคบถือว่าเป็นการจัดอัตรากำลังคนในองค์การ

จากความหมาย และกิจกรรมของการจัดบุคลากรตามแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดบุคลากร (staffing) คือ กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา การส่งเสริมและตอบแทน การประเมินผล และการโยกย้ายคนในองค์การเพื่อให้ได้และมีคนที่พร้อมเหมาะสมกับงาน และตรงกับความต้องการขององค์การ โดยกระบวนการของการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาและการคัดเลือกคน
3. การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การตอบแทน และการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่ง
5. การจัดบริการหรือสวัสดิการอื่น ๆ
6. การประเมินผล หรือประเมินค่าการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย เลิกจ้างงาน

ในการศึกษาเรื่องการจัดบุคลากรในการวิจัยนี้ จะศึกษาถึงการที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกรมสามัญศึกษา จัดวางตัวบุคคลเพื่อให้ทำหน้าที่ในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ

การประสานงาน

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในโครงสร้างองค์การ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่าง ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ดังที่ Chung (1987: 245) ได้สรุปความมุ่งหมายในการกำหนดโครงสร้างองค์การไว้ข้อหนึ่งในจำนวน 6 ข้อว่า...เพื่อทำให้มีระบบประสานงาน เนื่องจากโครงสร้างได้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบว่าเขาจะต้องติดต่อกับใคร ในเรื่องใด และจะรายงานผลการดำเนินงานกับใคร

Aldag และ Stearns (1987) ได้กล่าวเรื่องการประสานงานไว้ว่า เป็นการเชื่อมโยง กิจกรรมในองค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ การเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันของกิจกรรมมี 4 รูปแบบ คือ

1. แบบร่วมกัน (pooled interdependence) การประสานงานในลักษณะนี้เกิดขึ้นใน องค์การที่มีการติดต่อกันโดยตรง และการติดต่อกันระหว่างบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มมี ไม่มากนัก การประสานงานแบบนี้จะสามารถทำได้รวดเร็วถ้ามีการกำหนดมาตรฐาน เช่น แนวทาง กฎ ระเบียบ การนิเทศงานโดยตรง หรือการจัดฝึกอบรมบุคลากรอยู่เสมอ
2. แบบต่อเนื่อง (sequential interdependence) การประสานงานในลักษณะนี้เกิดขึ้น เมื่อผลผลิตของกิจกรรมหนึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกิจกรรมหนึ่ง รูปแบบของการเชื่อมโยง ระหว่างกิจกรรมจะมีลักษณะเหมือนแอสเซมบลี สาย (assembly line) การประสานงานแบบนี้จะ ได้ผลดี ถ้าได้มีการกำหนดมาตรฐานซึ่งเน้นที่แผนงาน และตารางการปฏิบัติงาน ให้มีการ กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม กำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ กำหนดวิธีการเชื่อมโยงกิจกรรมแต่ละจุดไว้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ก่อนที่จะได้เริ่ม ดำเนินงานไปตามกระบวนการ
3. แบบแลกเปลี่ยน (reciprocal interdependence) ในกรณีนี้แต่ละหน่วยงานต้องการ ผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นมาเป็นปัจจัยนำเข้าของตน การประสานงานในลักษณะ แลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้น การประสานงานตามรูปแบบนี้ นอกจากจะต้องการมาตรฐานการทำงานที่ เน้นแผนงาน กำหนดเวลาในการทำงานแล้ว ยังต้องการพิจารณาปรับภายในหน่วยงานได้ด้วย
4. แบบทีม (team interdependence) สำหรับงานที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ หรือความ ร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกัน และกันเท่านั้น การประสานงานในรูปแบบนี้จะใช้กับงานที่ไม่สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนได้

อย่างเด็ดขาด เนื่องจากมีความไม่แน่นอนของขั้นตอนการทำงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การทำงานเป็นทีม หรือการสร้างทีมงาน (team work) เป็นวิธีการที่สำคัญของการประสานงานในรูปแบบนี้

Daft (1991) กล่าวว่า การประสานงาน (coordination) เป็นคุณภาพของการร่วมมือภายในและระหว่างแผนกงาน ซึ่งต้องมีความเกี่ยวข้องกับการจัดแผนกงานทุกประเภทในองค์การ และเป็นผลมาจากการมีระบบสารสนเทศและความร่วมมือกันในองค์การ ผู้บริหารสามารถที่จะออกแบบระบบและโครงสร้างเพื่อส่งเสริมให้มีการประสานงานกัน วิธีที่ใช้กันมากและได้ผลดีในการประสานงาน ได้แก่ ระบบสารสนเทศ (information system) ทีมงาน (teams) คณะทีมงาน (task forces) และผู้จัดการด้านการประสานงาน (integrating management)

Mintzberg (1979) ได้จัดประเภทขององค์การตามลักษณะการประสานงาน ซึ่งได้ระบุการประสานงานไว้ 3 แบบ คือ

1. การประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutal Adjustment) เป็นกลไกการประสานงานให้เป็นผลสำเร็จ โดยใช้กระบวนการที่ง่าย ๆ และการติดต่อแบบไม่เป็นทางการภายใต้การประสานงานภายในนี้ การควบคุมงานอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์การที่มีโครงสร้างแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน เช่น การทำงานในสตูดิโอวาดภาพในทางกลับกัน ลักษณะการประสานงานแบบนี้อาจเกิดในองค์การที่มีความซับซ้อนมากที่สุดที่แต่ละคนจะอยู่ภายใต้สถานการณ์เฉพาะในการทำงาน

2. การนิเทศโดยตรง (Direct Supervision) เป็นกลไกในการประสานงานที่มีบุคคลหนึ่งรับผิดชอบงานแทนคนอื่น ๆ โดยจะสอนงานให้กับคนเหล่านั้นและกำชับดูแลการปฏิบัติงานของทุกคน การประสานในลักษณะนี้เกิดขึ้นในองค์การที่มีสมาชิกน้อย ๆ เช่น ทีมฟุตบอล เป็นต้น

3. การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) เป็นกลไกในการประสานงานในแต่ละส่วนของงาน โดยการกำหนดมาตรฐานก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานทั้งในส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต ด้วยการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ผู้ร่วมงานทุกคนจะสามารถประสานงานกันได้ภายใต้สถานการณ์ปกติ เพราะเขาจะรู้ว่าองค์การคาดหวังอะไรจากเขา และจะนำไปสู่ความสอดคล้องกันกับบุคลากรอื่น ๆ

Stoner (1978: อ้างถึงในสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523) จำแนกรูปแบบการประสานงานเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. การประสานงานแบบมีพิธีรีตอง คือ การประสานงานที่ได้กำหนดรูปแบบหรือตำแหน่งหน้าที่ลงไปว่าอยู่ตรงไหนของสายงาน มีส่วนรับผิดชอบอะไรบ้าง การประสานงานแบบ

มีพิธีรตองนั้น สามารถกำหนดขึ้นมาอีกได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน โดยเฉพาะในหน่วยงานใหญ่ ๆ ซึ่งมีขอบข่ายโยงใยมากมาย ทั้งนี้เพื่อจะได้ช่วยให้นักบริหารได้ทำงานคล่องตัวยิ่งขึ้น

2. การประสานงานแบบไม่มีพิธีรตอง คือ การประสานงานที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบหรือตำแหน่งหน้าที่ลงไปในสายงาน การประสานงานแบบนี้แม้จะไม่กำหนดให้เห็นชัด แต่ความสำคัญ ของงานนี้มีความสำคัญมาก และไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการประสานงานแบบมีพิธีรตอง ซึ่งอาจจะ ออกมาในรูปแบบ คนต่อคน คนต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อกลุ่ม

เช่นเดียวกับที่ Kast และ Rosenzweig (1985) ก็ได้แบ่งการประสานงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การประสานงานตามสายงาน การประสานงานที่เกิดขึ้นตามบทบาทหน้าที่ โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ เป็นการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

2. การประสานงานโดยความสมัครใจ เป็นการประสานงานที่ขึ้นอยู่กับความสามารถ และความเต็มใจของบุคคลหรือกลุ่ม ในการที่จะร่วมกันจัดกิจกรรม การประสานงานในลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรภายในองค์การมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ และเข้าใจ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี และเข้าใจที่จะทำให้บุคคล ในองค์การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ในการศึกษาเรื่องการประสานงานนี้ จะศึกษาจากวิธีการประสานงานทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การจัดงบประมาณ

ความหมายของงบประมาณ

ความหมายของงบประมานนั้นจะแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ว่าใครเป็นผู้กำหนด ดังจะ เห็นได้จากคำนิยามต่อไปนี้คือ นักบัญชีจะให้ความหมายของงบประมานในลักษณะที่เน้น เกี่ยวกับด้านการจัดเตรียม เช่น งบประมานคือ การแสดงแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ เป็นตัวเลขไว้อย่างเป็นทางการ โดยการกำหนดเป้าหมายด้านการขาย การผลิต รายได้ สถานะ ของเงินสดที่มีอยู่ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นตัวเลขไว้ทั้งหมด (Horngren, 1974: 191) นักบริหารจะให้ความหมายของงบประมานในลักษณะของการนำไป ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร เช่น งบประมาน คือ เครื่องมือในการวางแผนและควบคุม ซึ่งได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนัก พฤติกรรมศาสตร์มักจะให้ความหมายของงบประมานเน้นไปในแง่ของผลกระทบของงบประมาน ต่อพฤติกรรมของคน เช่น งบประมานคือ เทคนิคทางการบัญชี ได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อควบคุม

ค่าใช้จ่ายของคน (Argyris อ้างถึงใน ธนชัย ชุมจินดา, 2528) อย่างไรก็ตามก็ดี ความหมายของงบประมาณที่ยอมรับกันโดยทั่วไปกล่าวว่า งบประมาณคือ แผนซึ่งแสดงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และโครงการต่าง ๆ ขององค์การในลักษณะที่เป็นตัวเลข ภายในขอบเขตของระยะเวลาที่กำหนดในอนาคต

จากคำจำกัดความนี้ จะเห็นได้ว่า การจัดทำงบประมาณก็คือ การจัดวางแผน และงบประมาณก็คือ ตัวแผนนั่นเอง อย่างไรก็ตามก็ดีลักษณะของงบประมาณมีความแตกต่างไปจากแผนทั่ว ๆ ไปอยู่บ้าง ซึ่งอาจแสดงให้เห็นความแตกต่างได้ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณมีเหตุผลมาจากความต้องการให้มีเครื่องมือสำหรับควบคุมการดำเนินงานขององค์การ
2. การจัดทำงบประมาณนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การควบคุมการดำเนินงานขององค์การในส่วนรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะมีการจัดทำงบประมาณสำหรับหน่วยงานแต่ละหน่วย และจัดทำงบประมาณสำหรับแต่ละลักษณะของงานภายในองค์การ
3. ระยะเวลาของงบประมาณ ส่วนมากจะใช้เวลา 1 ปี ซึ่งอาจมีการจัดทำงบประมาณแยกย่อยเป็นครึ่งปี ทุก 3 เดือน หรือทุก ๆ เดือนก็ได้ และระยะเวลาของงบประมาณอาจใช้เวลามากกว่า 1 ปีก็ได้เช่นกัน เช่น งบประมาณเพื่อการลงทุนซื้อทรัพย์สินถาวร (เครื่องจักรกลโรงงาน ฯลฯ) ซึ่งโดยมากมักจะใช้เวลาหลายปี เป็นต้น
4. งบประมาณแสดงไว้เป็นตัวเลขโดยเฉพาะในลักษณะที่เป็นตัวเงินเพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบ และการประสานการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ

ระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณที่นักวางแผนนิยมใช้มีอยู่หลายแบบด้วยกัน พอจะประมวลได้ดังนี้

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (program budgeting) ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่เน้นและให้ความสำคัญกับงานที่จะต้องกระทำ เป็นระบบงบประมาณที่นักวางแผนและผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณสมัยใหม่เชื่อว่าน่าจะนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับระบบ และโครงสร้างของแผน
2. ระบบงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน (planning-programming-budgeting-system) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า PPBS ซึ่งเป็นระบบที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ. 1960 มีลักษณะพิเศษสำคัญคือ การเน้นที่จะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแผน การกำหนดเวลาการทำงาน (work schedules) และการสนับสนุนทางงบประมาณเข้าด้วยกัน และทำให้ระบบการงบประมาณมีเหตุผลและมีความเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น
3. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting) หรือบางครั้งเรียกว่า งบประมาณแบบแสดงกิจกรรม (activity budgeting) หรืออาจเรียกอีกอย่างว่า งบประมาณแบบแสดงหน้าที่ปฏิบัติการ (functional budgeting) เป็นระบบที่เน้นถึงการทำ

กิจกรรมและการบริหารงาน รวมทั้งผลงานที่ได้รับด้วยว่ามีการใช้ทรัพยากรไปเพื่อทำกิจกรรมนั้นได้ผลคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด มีการเทียบค่าใช้จ่ายกับผลผลิตทั้งหมดและผลผลิตต่อหน่วย อันเป็นการประเมินผลในลักษณะประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงานและการบริหารด้วย

4. ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ (zerobase budgeting) หรือใช้ตัวย่อว่า ZBB ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการจัดสรรเงินหรือทรัพยากรขององค์การเพื่อใช้ในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีการพิจารณา วิเคราะห์วัตถุประสงค์ทุกระดับขององค์การ และพิจารณาวิเคราะห์วิธีการและกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งพิจารณาจัดสรรเงินและทรัพยากรที่จะต้องใช้ใหม่ทั้งหมดในการพิจารณางบประมาณแต่ละครั้ง ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบวัตถุประสงค์และวิเคราะห์เปรียบเทียบทุกกิจกรรม โครงการและแผนงานที่เสนอของงบประมาณเพื่อให้ผ่านมติบัญญัติพิจารณาอนุมัติว่าโครงการใดควรดำเนินการต่อไปและโครงการใดควรยุติ

ในการศึกษาเรื่องการจัดงบประมาณนี้ จะศึกษาปริมาณเงินโดยเฉลี่ยในแต่ละปีงบประมาณที่กรมสามัญศึกษาจัดสรรหรือใช้จ่ายไป เพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ

การศึกษาความต้องการ

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นผลเนื่องมาจากปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการทำงาน ซึ่งข้อขัดข้องนั้นสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการพัฒนา เช่น ด้วยการฝึกอบรม (วิจิตร อวาทกุล, 2537: 63-64) และโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานไม่ดี เพราะขาดในสิ่งเหล่านี้ คือ

1. ขาดความรู้สำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ขาดทัศนคติ หรือทัศนคติความรู้สึที่ดีต่องานที่ทำ ขาดความริ่กงาน ขาดการทุ่มเท และไม่มีอุดมการณ์
3. ขาดการฝึกปฏิบัติ ขาดหลักวิธีทำงานที่ถูกต้อง
4. ขาดทักษะ เนื่องจากฝึกฝนมาน้อย ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม
5. ขาดความสนใจ เนื่องจากขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม
6. ขาดความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์

โดยทั่วไปแล้วความต้องการในการพัฒนาจะกระทำใน 3 ด้านคือ

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ในสายวิชาชีพและความรู้ในสาขาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยในการทำงานในสายอาชีพของตนดำเนินไปได้ดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษาสำหรับผู้ทำการค้ากับต่างประเทศ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) ในการทำงาน เพื่อแก้ไขสภาวะการขาดความรู้ ความสามารถ และ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

3. พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลในองค์การ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายใน และ พฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมที่สำคัญ ๆ เช่น การขาดความรับผิดชอบ การขาดภาวะผู้นำ มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทักษะที่ไม่ถูกต้อง มีความเชื่อหรือยึดถือ ในสิ่งผิด ๆ เป็นต้น

ในการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหรนั้นควรมีการ ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ใน 3 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการขององค์การ

เสนาะ ตีเขาว (2532: 172) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การเป็น การศึกษาโครงสร้างขององค์การในปัจจุบัน เพื่อหาว่างานและหน้าที่ที่เป็นอยู่จัดขึ้นอย่างเหมาะสม หรือไม่ ต้องคาดคะเนความเจริญเติบโตของกิจการ การจัดแผนกงาน รวมทั้งตำแหน่งทางฝ่าย บริหารที่จะให้มีขึ้น ในการนี้จะต้องอาศัยการจัดทำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และ การบรรรณานของทั้งองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ให้รู้ถึงประเภทของการบริหารงานที่ทำอยู่ และลักษณะงานด้านบริหารที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้ทราบถึงความต้องการทางด้านแรงงาน ในตำแหน่งบริหาร

นอกจากนี้ต้องมีการวิเคราะห์บรรยากาศขององค์การและความเป็นไปได้ในการ พัฒนาการบริหาร ซึ่งแผนการพัฒนากการบริหรที่มีความเป็นไปได้และประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุน และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูง Beach (1980) ให้ความเห็นว่า จุดเริ่มต้นของการจัดทำโครงการพัฒนากการบริหรจะต้องเริ่มดำเนินการ จากฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การ ดังนั้นในการวางแผนพัฒนากการบริหรจึงต้องพยายามสร้าง ความมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงให้เกิดขึ้น โดยหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำ โครงการพัฒนากการบริหรจะต้องนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์บรรยากาศ การบริหารขององค์การในขณะนั้นว่าเพียงเบนไปจากสภาพการณ์ในอุดมคติเพียงใด เมื่อสามารถ วิเคราะห์ถึงความแตกต่างระหว่างบรรยากาศทางการบริหรที่เป็นอยู่ในองค์การขณะนั้นและ สภาพการณ์ในอุดมคติแล้วจะแสดงให้เห็นถึงระดับความต้องการในการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยให้ ฝ่ายบริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายในการพัฒนากการบริหรต่อไป

2. สำรวจและวางแผนกำลังคนฝ่ายบริหาร

ขั้นตอนนี้เริ่มจากการสำรวจกำลังคนฝ่ายบริหาร และพิจารณาแผนกำลังคนฝ่าย บริหารในองค์การ และต้องอาศัยข้อมูลจากการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะงานเฉพาะของตำแหน่งบริหารแต่ละตำแหน่ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญก็เพื่อให้ มีการบันทึกลักษณะของการปฏิบัติงานด้านบริหาร ชนิดของผู้บริหารที่องค์การต้องการใน

ตำแหน่งต่าง ๆ สิ่งที่เป็นที่จำเป็นที่จะระบุได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม ความรู้พิเศษ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งบริหารนั้น ๆ ตลอดจนหน้าที่ทาง การบริหารที่จะต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานขึ้นมาดำรงตำแหน่ง บริหาร และ/หรือพัฒนาผู้บริหาร ต่อไป

3. ประเมินความสามารถของผู้บริหาร

เสนาะ ดิเขาว์ (2532: 173) กล่าวว่า ในขั้นการประเมินความสามารถในการ บริหารงานปัจจุบันนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อว่าคุณสมบัติของงานบริหารขององค์การอยู่ในระดับใด ซึ่งจะเป็นสภาพการณ์บีบบังคับที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองในการบริหาร และถ้า พิจารณาประเมินถึงศักยภาพที่จะก้าวไปข้างหน้าด้วยก็จะยิ่งเป็นประโยชน์แก่องค์การในการ พัฒนาตัวผู้บริหารได้อย่างถูกต้องมากขึ้น

หลังจากที่มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ข้างต้นแล้วก็ต้องมีการกำหนดความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโดยจัดลำดับให้สอดคล้องกับข้อมูลของผู้บริหารแต่ละคน หรือองค์การ แต่ละองค์การ ดังที่ Dessler (1991: 285) ระบุว่า การที่ผู้บริหารในแต่ละองค์การ มีหลายระดับ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาแตกต่างกัน

ส่วน Castetter (1992) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม
3. ความต้องการจำเป็นขององค์การ

วิธีการหาข้อมูลความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อนำมาวิเคราะห์จัดทำโครงการพัฒนานั้น มักจะใช้วิธีการหรือเครื่องมืออย่างเดียวกันกับการวิจัยนั่นเอง (วิจิตร ฮาวะกุล, 2537: 65) ได้แก่

1. การสังเกต (observe)
2. การสัมภาษณ์ (interview)
3. ใช้แบบสอบถาม (questionnaire)
4. การสำรวจ (survey)
5. การทดสอบ (test)
6. การศึกษาจากเอกสาร รายงานบันทึก ที่ชี้ให้เห็นปัญหา (documentary)

จากการศึกษาหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารของ Digman (Dessler, 1991: 285) แสดงให้เห็นถึงระดับของความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารแต่ละระดับ

ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น
1.การบริหารเวลา 2.การสร้างทีมงาน 3.การจัดองค์การและการวางแผน 4.การประเมินผลและประเมินลูกจ้าง 5.การจัดการกับความกดดัน 6.การทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ 7.การวิเคราะห์ตนเอง 8.การจูงใจคนอื่น 9.การบริหารการเงิน 10.การขบปะระมาณ 11.การกำหนดวัตถุประสงค์และ การบริหารเวลา 12.การจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ 13.การสื่อสารทางวาจา 14.การบริหารแรงงานสัมพันธ์ 15.การตัดสินใจ 16.การพัฒนากลยุทธ์	1.การประเมินผลงาน 2.การประเมินลูกจ้าง 3.การกำหนดวัตถุประสงค์และลำดับ ความสำคัญ 4.การสื่อสารทางวาจา 5.การจัดองค์การและการวางแผน 6.ความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ 7.การสื่อสารหลายลักษณะอักษร 8.การบริหารเวลา 9.การสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ และ การตัดสินใจ 10.การจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ 11.การกระจายอำนาจ 12.การพัฒนาและการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา 13.การคัดเลือกลูกจ้าง	1.การจูงใจคนอื่น 2.การประเมินผลและประเมินคนอื่น 3.ภาวะผู้นำ 4.การสื่อสารทางวาจา 5.ความเข้าใจในพฤติกรรม 6.การพัฒนาและฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา 7.บทบาทของผู้บริหาร 8.การกำหนดวัตถุประสงค์และ ลำดับความสำคัญ 9.วินัย การจัดการ และ การวางแผน 10.การบริหารเวลา 11.การให้คำปรึกษาและการสอนงาน 12.การคัดเลือกลูกจ้าง 13.การตัดสินใจ

ที่มา : Dessler, Gary. Personnel/Human Resource Management. 5th ed. New Jersey, Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1991. pp. 285.

ในการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการของกรวิจัยนี้ จะศึกษาจากวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการหาความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดโครงการและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การกำหนดเป้าหมาย

ความหมาย

เป้าหมาย (Goals) คือ ผลสำเร็จของงานที่องค์การต้องการจะได้รับในอนาคต (Brown และ Moberg, 1980) ดังนั้น "เป้าหมาย" จึงเป็นจุดหมายปลายทาง (ends) ที่ต้องการอันเกิดจาก

การปฏิบัติขององค์การ ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า “เป้าหมาย” ประกอบด้วยภารกิจ (missions) วัตถุประสงค์ (objectives) ความมุ่งหมาย (purposes) เป้าประสงค์ (targets) มาตรฐาน (standard) การกำหนดสัดส่วน (quotas) และเวลาที่กำหนด (deadlines)

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า “เป้าหมาย” เป็นเครื่องกำหนดแนวทางและทิศทางในการทำงาน ฉะนั้นในการวางแผนการทำงานหรือการวางแผนโครงการ จำเป็นที่จะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นก่อนแล้วจึงวางแผนงาน และดำเนินการต่อไปตามแผน

ความสำคัญของเป้าหมาย

เป้าหมายที่ดีจะทำให้บังเกิดผลขึ้นได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายช่วยให้องค์การมีบทบาทหรือตำแหน่งที่ถูกต้องในสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ โดยสามารถบอกได้ว่าขณะนี้อะไรบ้างที่องค์การดำเนินงานไปได้มากน้อยเพียงใด องค์การมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้รู้ได้ว่าองค์การนั้นอยู่ตรงไหนหรือระดับไหนในสังคม เช่น องค์การสามารถสร้างผลผลิตได้ปีละหมื่นล้านบาท ถ้าเมื่อเทียบกับในกลุ่มที่สร้างผลผลิตด้วยกันองค์การอื่นสร้างผลผลิตได้น้อยกว่าองค์การของเรา ย่อมแสดงว่าองค์การของเราอยู่ในขั้นแนวหน้า

2. เป้าหมายช่วยสร้างความสัมพันธ์และภาพพจน์ที่ดี ระหว่างองค์การกับสาธารณชน ถ้าสามารถทำให้บุคคลภายนอกองค์การหรือกลุ่มบุคคลซึ่งไม่เคยสนใจหรือร่วมมือกับเรา ได้รู้และเข้าใจเป้าหมายที่แน่นอนขององค์การของเรา บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้นอาจให้ความสนใจหรือร่วมมือกับเราได้ เช่น องค์การกาชาด ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้รู้และเข้าใจแน่ชัดถึงเป้าหมาย องค์การกาชาดจึงได้รับการสนับสนุน หรือแม้แต่หน่วยงานธุรกิจการค้า ถ้าเขาพอใจในเป้าหมายเขาก็อาจจะเข้าร่วมทุนลงทุนในธุรกิจการค้านั้น เป็นการดึงดูดการสนับสนุนจากภายนอกมาสู่องค์การของเราได้

3. เป้าหมายช่วยสร้างความร่วมมือภายในองค์การ องค์การหรือหน่วยงานเป็นที่รวมของบุคคลมากมายซึ่งมีความต้องการและค่านิยมต่าง ๆ กัน ถ้าองค์การมีเป้าหมายที่ดีและแน่ชัดก็จะช่วยดึงบุคคลเหล่านั้นให้รวมตัวกัน ร่วมมือกัน ช่วยกันปฏิบัติงานให้ดำเนินไปได้อย่างถูกต้องประสบความสำเร็จ เช่น เป้าหมายการลดอัตราการเพิ่มประชากรถือว่าเป็นเป้าหมายร่วมของหลายหน่วยงาน กองวางแผนครอบครัวเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งต้องมีกิจกรรมที่จะต้องกระทำ ได้มีการวางแผนงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เช่น กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อขอความร่วมมือจากครูและเกษตรกรอำเภอให้ช่วยเผยแพร่และกระทำกิจกรรมบางอย่างในระดับอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน ให้ชาวบ้านเข้าใจและคุมกำเนิด เหล่านี้ทำให้เกิดเป้าหมายร่วม

ในการวางแผนงานอาจมีการกำหนดเป้าหมายไว้หลายระดับ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goals) ซึ่งเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ และมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานได้หลายวิธี เมื่อเข้าถึงระยะปฏิบัติการก็จะมีกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติการ (Operational

Goal) โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานที่ละเอียดยิ่งขึ้น ลึกลงไปถึงเป้าหมายระดับแผนก (departmental goals) เป้าหมายของงาน (job goals) และเป้าหมายของงานย่อย (task goals) โดยกำหนดวิธีปฏิบัติกรรวมทั้งเป้าหมายเฉพาะขึ้นเพื่อจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

ในการศึกษาให้เห็นถึงการกำหนดเป้าหมายนี้ จะศึกษาจากวิธีการ หรือจุดมุ่งหมายใน การที่จะพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกำหนดว่าจะเป็นผู้บริหารกลุ่มใด จำนวนเท่าไร และจะให้เกิดคุณภาพเพียงใด

การจัดลำดับความสำคัญ

การจัดลำดับความสำคัญเป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการตกลงใจจัดทำโครงการหรือ กิจกรรมการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาว่าสมควรจะทำการโครงการพัฒนาหรือไม่ และคุ้มกับเวลาและ ค่าใช้จ่ายหรือไม่
2. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ หรือหน้าที่ที่เป็นปัญหา ที่จะต้องได้รับการ ปรับปรุงแก้ไข
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์รายวิชา ขอบเขตของ แต่ละหัวข้อวิชา และระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชา
4. เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการสร้างหลักสูตร ได้แนวทางที่มีเหตุผลในการกำหนด หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรการพัฒนาต่าง ๆ

สำหรับเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญนั้น มีอยู่มากมาย แต่ในทัศนะ ของ Tracy (1971: 86-95) จะใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน (Universality) เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้น เป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น จะต้องทราบเป็นเบื้องต้นก่อนปฏิบัติ งานหรือไม่
2. ความยากง่ายในการเรียนรู้ (Difficulty) เป็นการวิเคราะห์ว่า ภารกิจหรือหน้าที่ อันเป็นความจำเป็นในการจัดทำโครงการพัฒนานั้นมีความยากง่ายในการเรียนรู้เพียงใด
3. ความสำคัญ (Cruciality) เป็นการวิเคราะห์ว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้นมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
4. ความถี่ในการปฏิบัติ (Frequency) เป็นการพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่ที่จำเป็น ในการจัดทำโครงการพัฒนานั้นจะต้องปฏิบัติบ่อย หรือมีความถี่ในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
5. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost/Benefit or Practicability) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำโครงการพัฒนากับผลประโยชน์

ต่าง ๆ ที่จะได้รับว่าคุ้มค่าหรือไม่

6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Achievability) เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ความพร้อม และสิ่งจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาในภารกิจ หรือหน้าที่นั้น ๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้มากน้อยเพียงใด

7. คุณภาพ (Quality) เป็นการพิจารณาว่า การพัฒนาโครงการเพื่อเสริมภารกิจหรือ งานนั้น จะช่วยบุคคลส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพดียิ่งขึ้นหรือไม่ เพียงใด

8. ความบกพร่องของภารกิจ (Deficiency) เป็นการวิเคราะห์ว่า ถ้าภารกิจหรือ หน้าที่นั้นบกพร่องแล้ว จะก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยเพียงใด

9. ช่วงเวลาของการรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Retainability) เป็นการ พิจารณาว่า หลังจากการพัฒนาแล้ว ผู้ผ่านการพัฒนาจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมี พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะเวลานานสักเท่าใด

10. ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม (Follow on Training) เป็นการพิจารณา ว่าภารกิจหรือหน้าที่ใดบ้างที่ได้รับการพัฒนาไปแล้ว แต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพิ่มเติมอีก จึงจะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์

ในการศึกษาเรื่องการจัดลำดับความสำคัญนี้ จะศึกษาถึงวิธีการ หลักเกณฑ์ของการ ดำเนินการเพื่อให้เกิดการจัดลำดับโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากลำดับที่มีความสำคัญมากไปยังลำดับที่มีความสำคัญน้อย

การกำหนดกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ เป็นคำที่ใช้กันในความหมายของศิลปะและศาสตร์ที่เป็นยุทธการทาง ทหาร ต่อเมื่อไม่นานมานี้เองที่คำนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างมากในทางการบริหารในองค์การ คำว่า กลยุทธ์นี้ลักษณะที่แท้จริงก็คือ การบอกถึงวิธีการที่จะให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (องชัย สันติวงษ์, 2533: 184)

Rogers (1973: 10) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการ ที่เกี่ยวข้องกับ การแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยง น้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ก็คือ ส่วนผสมของเป้าหมายและ นโยบายหลักต่าง ๆ ซึ่งได้ประมวลขึ้นมาจากกลายเป็นการกระทำที่จำเพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง และ ส่วนมากมักจะทำให้ต้องทำการพัฒนาหรือดัดแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จัดทำ ขึ้นนั้นจะเท่ากับเป็นการแนะแนวทาง ที่เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะไว้ยึดถือไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถ บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ (องชัย สันติวงษ์, 2533: 185)

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ อาจแยกออกได้เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด คือ การตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถึงโอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ โดยต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องทั้งหมดทุกอย่างนับตั้งแต่ต้นนโยบายขององค์การ สภาพการแข่งขันต่าง ๆ จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งทีอาจจะเป็นโอกาสและสิ่งทีอาจจะเป็นข้อจำกัดด้วยพร้อมกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้สิ่งทีจำเป็นต้องทำก็คือ ต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ทีเกิดขึ้น และประเมินต่อไปถึงผลกระทบของสิ่งทีจะเกิดขึ้นดังกล่าว กล่าวคือ ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มากแต่จะกระทบต่อองค์การเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงขององค์การมีไม่มากนัก แต่ในทางตรงข้ามถ้าหากเหตุการณ์ใดมีโอกาสทีจะเกิดขึ้นได้มากและจะมีผลกระทบต่อองค์การได้มาก ก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงต้องมีมากด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การประเมินถึงความเข้มแข็งและอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร กลยุทธ์ทีดีนั้นย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากข้อดีขององค์การที่มีอยู่ และในเวลาเดียวกันก็จะต้องสามารถลดขนาดของปัญหาทีเป็นจุดอ่อนให้มีเหลือน้อยที่สุดด้วย

3. การพัฒนาทางเลือก คือ การรวมเอาข้อมูลทีเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่วมกันกับข้อมูลทีเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ก็โดยวิธียามจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถทีมีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ต่อการทำงานของกิจการให้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด

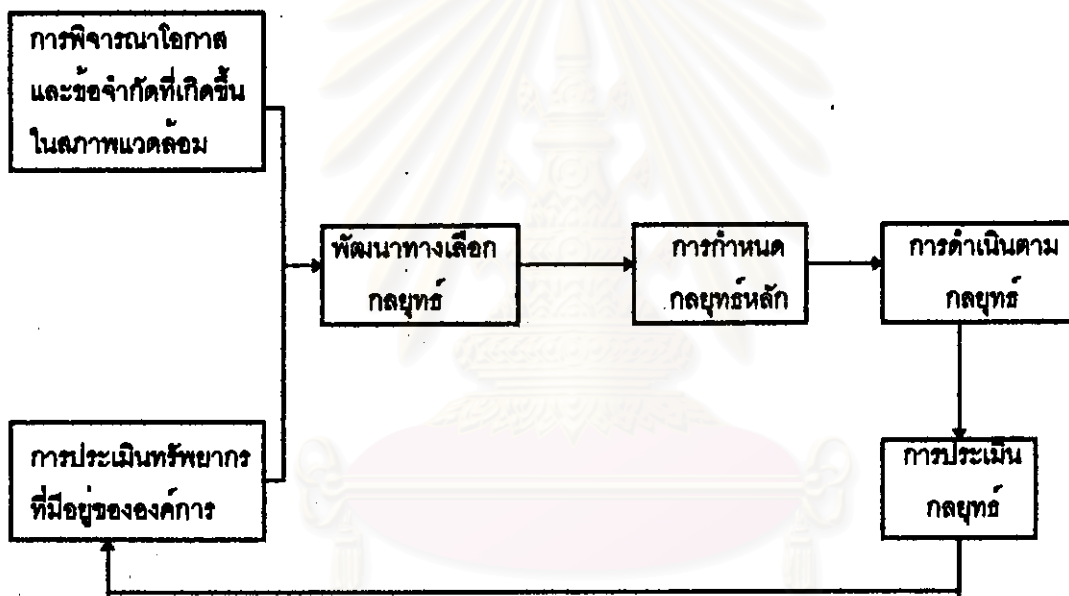
ในขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์นี้ นับว่าเป็นกระบวนการทีเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องอาศัยการคิดทีมีวิสัยทัศน์ และมีการมองการณ์ไกล ทีจะสามารถมองเห็นถึงสิ่งทีต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพสังคมทีเปลี่ยนแปลงด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก คือการพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์พื้นฐาน นับว่าเป็นเรื่องทีทำได้ยากและต้องมีการใช้ดุลพินิจอย่างมาก ทั้งนี้ก็เพราะการไม่อาจมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ทีจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจน ตลอดจนการไม่สามารถมีข้อมูลทีพอเพียงนั่นเอง ดังนั้นการจะตกลงใจได้ว่าระดับการเสี่ยงทียอมรับได้ควรอยู่ที่ไหน ระดับใดนั้น เป็นเรื่องทีกำหนดได้ยาก ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับค่านิยมและปรัชญาทางการบริหารเป็นสำคัญและก็อาจจะแตกต่างกันไป สุดแต่โอกาสทีจะเอื้ออำนวย ผลสุดท้ายสิ่งทีจะได้มาก็คือแนวทางทีเป็นวิธีการพื้นฐาน (general approach) ทีจะใช้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทีต้องการ ซึ่งกำหนดขึ้นมาจากการประสานโอกาสต่าง ๆ และความสามารถต่าง ๆ เท่าทีมีอยู่นั่นเอง

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยจะมีการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อจะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นการป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เกิดการล้าสมัย นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ ย่อมจะช่วยให้มองเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันต่อเหตุการณ์อีกด้วย กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 6 ขั้นตอน แสดงได้ตามแผนภูมิ ดังนี้

แผนภูมิที่ 7 แสดงกระบวนการกำหนดกลยุทธ์



ในการศึกษาเรื่องการกำหนดกลยุทธ์นี้ จะศึกษาถึงวิธีการหรือกระบวนการในการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรูปแบบของการกำหนดแนวทางการพัฒนา ตลอดจนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ

8. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่บุคคลในระดับบริหารจะต้องได้รับการพัฒนาทั้งในด้านหลักการทำงาน ทักษะ และทักษะของการบริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะสามารถปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในวงการศึกษา รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความรู้ มีความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน สร้างบุคลากรให้เป็นผู้รักงาน มีความตั้งใจในการทำงานและรับผิดชอบต่อ

หน้าที่ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการพัฒนาอาจจำแนกได้หลายวิธี ตามสภาพของงานและเวลา อาจจะทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งจัดโดยหน่วยงานภายนอกหรือภายในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ในการพัฒนาดังกล่าวนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 41-49) ได้จำแนกการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การพัฒนาที่เน้นการให้การศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นพิธีการ เป็นหลักสูตรซึ่งจัดดำเนินการโดยรัฐหรือเอกชน
2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การจัดอบรมวิชาการ (In-service Education) มีวิธีการดังนี้

- 2.1 การอบรมปฐมนิเทศ
- 2.2 การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน
- 2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน
- 2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน
- 2.5 การพัฒนาระดับการจัดการ
- 2.6 การพัฒนานักบริหาร

3. การพัฒนาที่เป็นการพัฒนาตนเอง

ในส่วนของการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training) ที่จะต้องพัฒนาระดับผู้บริหารนั้น อุทัย หิรัญโต (2523: 156-159) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) โดยมากมักจะอบรมให้ตรงกับความต้องการ (Needs) ของผู้เข้ารับการอบรม และขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ งาน ภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบในงาน การวางแผน และการนิเทศหรือสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหาร หรือที่เรียกว่า พัฒนานักบริหาร (Executive Development) เนื่องจากนักบริหารนั้นเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในการกำหนดนโยบายขององค์กร และดูแลให้การบริหารบรรลุผลตามนโยบาย ดังนั้น การพัฒนานักบริหารจึงต้องเน้นหนักในด้านเพิ่มเติมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้คนหรือปกครองบังคับบัญชาคนมากกว่าจะให้ความรู้ทั่วไป นอกจากนี้ ควรเพิ่มเติมทักษะการเป็นผู้นำ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ประโยชน์ในการนำไปปกครองบังคับบัญชา การประสานงาน ตลอดจนการจูงใจ จนกระทั่งถึงการคิดวางแผน และแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ให้ผลดีกว่าเดิม

ในการพัฒนาครู (ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารโรงเรียนด้วย) ให้ก้าวหน้าทางวิชาการอย่างมีคุณค่าที่สมบูรณ์นั้น ไพฑูรย์ สินสารัตน์ (2538: 73-74) ได้เสนอว่าควรประกอบด้วยหลักการ ดังนี้คือ

1. ให้ครูเห็นคุณค่าด้านวิชาการด้วยตนเอง การพัฒนาครูให้ก้าวหน้าทางวิชาการนี้ ควรให้ครูเห็นความสำคัญ และมีโอกาสได้ร่วมงาน เล็งเห็นความสำคัญด้วยตนเอง ซึ่งการจัดกิจกรรมควรคำนึงถึงว่า กิจกรรมตรงกับสภาพที่ครูประสบอยู่เพียงใด กิจกรรมตรงกับปัญหาที่โรงเรียนเผชิญอยู่เพียงใด ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพียงใด จัดกิจกรรมอย่างเป็นประชาธิปไตยเพียงใด และควรให้ครูได้รับผิดชอบและเป็นผู้นำ ผู้ตามด้วยตนเองด้วย เป็นต้น

2. มีการดำเนินงานต่อเนื่องกัน การพัฒนาครูจะมีคุณค่าสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องกัน ไม่ใช่จัดเป็นยุคเป็นระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง การดำเนินงานด้านนี้ ควรจะได้มีโครงการ มีการวางแผน มีผู้รับผิดชอบเฉพาะ กำหนดเวลาและทำตารางเวลาให้แน่นอน

3. มีการดำเนินงานโดยกว้างขวาง การดำเนินงานโดยกว้างขวางนี้ หมายถึง การดำเนินงานการจัดกิจกรรมจะต้องเป็นไปเพื่อวิชาการทุกสาขาวิชา เพื่อเวลาและโอกาสต่าง ๆ

4. มีการประเมินผลทุกกระยะ ในการดำเนินงานไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม ย่อมจะต้องมีการประเมินผลอยู่เสมอ ในการพัฒนาครูก็ควรจะได้มีการประเมินผลทุกกระยะเช่นเดียวกันเพื่อสำรวจผลที่จัดมาและปรับปรุงงานใหม่ให้ดีขึ้น ในการประเมินผลนี้จะต้องเป็นการประเมินผลร่วมกัน คือจุดมุ่งหมายเป็นหลักในการประเมินผล และประเมินผลอย่างตรงไปตรงมา ในการประเมินผลจะต้องประเมินทุกด้าน ทั้งด้านบริหาร บุคลากร การประสานงานและอื่น ๆ และจะต้องบันทึกการประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อบันทึกแล้วก็นำมาปรับปรุงกับโครงการใหม่ ๆ ต่อไป

สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มักจะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในโรงเรียน มีดังนี้

1. การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal education)

โดยการอนุญาตให้ผู้บริหารลาไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจัดโดยรัฐหรือเอกชนก็ได้ การศึกษาต่อเพิ่มเติม (Upgrading) เป็นวิธีที่จำเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้การศึกษาคือและดูงานต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ที่ใดนาน ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันโลกหรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาคือ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง อาจส่งไปศึกษาคือระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปดูงานก็ได้ การให้โอกาสแก่ผู้บริหารเพื่อศึกษาคือ หรือเพิ่มพูนความรู้ นอกจากจะช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้วยังทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนฐานะก็มีมากย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะ

นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้บริหารแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

2. การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal education)

ได้แก่การให้การศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน(In-service educational program) ซึ่งอาจจัดขึ้นเองในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่างของผู้บริหารการศึกษา การศึกษาลักษณะนี้สมควรจัดให้มีในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการศึกษาที่ใช้เวลาสั้น ๆ สามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงมารวมกันหาทางแก้ปัญหาได้

3. การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ

เพื่อมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับผู้บริหารโรงเรียน และยังช่วยให้เกิดการประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาภาคปฏิบัติในกลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

4. การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงตนเองให้เจริญงอกงาม ทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา และด้านคุณธรรมด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย การศึกษาด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทั้งปวง การพัฒนาตนเองนี้จะกระทำได้ไม่จำกัดเพศวัย และตำแหน่งหน้าที่ที่การงาน สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้โดยธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีความอยากรู้ อยากทำ อยากรู้อยู่เสมอ และมักหาหนทางที่จะแสดงให้เห็นปรากฏเมื่อมีโอกาส ฉะนั้นคนที่เจริญและพัฒนาเป็นผู้ใหญ่แล้วจึงมักชวนช่วยหาหนทางที่จะเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการดำรงชีวิตและหน้าที่การงาน หรือความรับผิดชอบให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะที่เป็นผู้บริหารการศึกษาควรมีอุดมการณ์ของการเป็นผู้นำในสังคม คือนอกจากจะมีการพัฒนาให้เป็นผู้มีการศึกษาที่ดี มีการปรับปรุงด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารบุคคลให้ดีขึ้น ๆ ขึ้นแล้ว จะต้องใช้เวลาว่างทั้งหมดเพื่อแสวงหาความรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานของตนเอง ด้วยการติดตามข่าวสารต่าง ๆ ติดตามการประชุมทุกรูปแบบ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ในด้านการบริหารโรงเรียนของตนกับเพื่อนร่วมอาชีพเดียวกัน เพื่อจะได้ทราบการทำงานของตน และความก้าวหน้าในการบริหาร พร้อมทั้งรู้จักวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ในการบริหารงาน ด้วยการวิเคราะห์และประเมินผลงานของตนอยู่เป็นประจำ

การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ทางวิชาการนั้นอาจทำได้ดังนี้

1. สนใจเข้าฟังการประชุมเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป และงานด้านการบริหารโรงเรียนอยู่เสมอ

2. อ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา การบริหาร ตลอดจนอ่านหนังสือพิมพ์และหนังสืออื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อวิชาชีพ
3. ศึกษาดูงานและศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
4. ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโรงเรียน ฯลฯ
5. ศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน

ในส่วนของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (กรมสามัญศึกษา, 2529: 128) ได้มีการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาการมัธยมศึกษา โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ได้กำหนดแนวทางไว้ ดังนี้

1. ให้มีการประชุม อบรม และ/หรือสัมมนาเป็นระยะ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามวิชาชีพและตามบทบาทที่เปลี่ยนแปลง
2. ให้มีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรระดับบริหารด้วยกัน และระหว่างระดับบริหารกับบุคลากรอื่น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมให้เกิดทักษะความเป็นผู้นำ การบริหารและการจัดการ เพื่อให้การบริหาร และการดำเนินการมัธยมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนากลุ่มผู้บริหาร ผู้นิเทศภายใน เกี่ยวกับวิธีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย
5. สนับสนุนให้มีการศึกษา ค้นคว้า ทางวิชาการ เพื่อพัฒนาตนเอง
6. จัดให้มีแหล่งบริการข้อมูล ข่าวสาร และจัดระบบบริหาร และกระจายข้อมูลข่าวสาร ที่มีประสิทธิภาพ
7. ปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ให้เป็นไปตามนโยบาย จุดหมาย และสอดคล้องกับระบบการบริหารการมัธยมศึกษา
8. จัดให้มีมาตรการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระยะ ๆ

9. หลักสูตรการอบรมผู้บริหาร

หลักสูตรการจัดอบรมควรจะได้มาจากการสำรวจความต้องการความจำเป็นในการอบรมโดยสอดคล้องกับปัญหาหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จึงไม่ควรจัดหลักสูตรที่ไม่เกี่ยวกับปัญหาและความจำเป็น เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเสียเวลา ซึ่งจากการระดมความคิด ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม 7 ครั้ง เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนา การศึกษาระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) สรุปว่า หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาควรเป็น ดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2538)

1. ให้ความรู้ ทักษะ และเจตคติในเรื่องการจัดการศึกษาของรัฐ วิวัฒนาการและความก้าวหน้าทางการบริหาร การบริหารการศึกษา การบริหารทางการเมืองและธุรกิจ การจัดการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เทคโนโลยีทางการศึกษา ระบบข้อมูลสารสนเทศ การกระจายอำนาจ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารงานและทดแทนกำลังคน การอนุรักษ์ธรรมชาติ ทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสภาพแวดล้อม การทำงานเป็นหมู่คณะ ประสานสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการอย่างเป็นระบบ การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

2. พัฒนาบุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม การเคารพความรู้ ความสามารถ และผลงานผู้อื่น จิตสำนึกและอุดมการณ์ในวิชาชีพครู รวมทั้งสุขภาพทางกายและจิต

จันทราณี สรวนนาม (2533: 127-136) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน ประถมศึกษา จากผลการวิจัยได้นำเสนอหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อพัฒนาผู้บริหารตามตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา 6 ตัวแปร ดังนี้

1. การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง หลักสูตรควรประกอบด้วย

1.1 แนวความคิดพื้นฐาน การระดมสมองเป็นวิธีการในการร่วมแรงร่วมใจในการคิด เป็นการยืมพลังสมองซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการที่ช่วยให้ได้แนวความคิดที่หลากหลายในระยะเวลาด่วนสั้นและรวดเร็ว และได้แนวความคิดที่แปลกใหม่โดยอาศัยการพัฒนาจากแนวความคิดของคนอื่น การระดมสมองเป็นแนวความคิดพื้นฐานที่นำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

1.2 วัตถุประสงค์ เพื่อกระตุ้นและช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และเพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีการร่วมมือซึ่งกันและกันในการเสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหา และนำไปปฏิบัติจริง

1.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากการระดมสมองเน้นการปฏิบัติจริงภายใต้ขอบเขตของเวลาที่กำหนด ซึ่งเมื่อสิ้นสุดกระบวนการระดมสมองแล้วจะต้องมีการรวบรวมและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของข้อเสนอแนะที่จะนำมาแก้ปัญหา เนื้อหาวิชาจึงควรประกอบด้วย ความหมายและแนวความคิดพื้นฐาน บทบาทของผู้บริหารและผู้ร่วมงานในการระดมสมอง กระบวนการตามขั้นตอนของการระดมสมอง ได้แก่ การกำหนดปัญหา การกำหนดกลุ่มบุคคลในการระดมสมอง การอธิบายวิธีการระดมความคิด การให้ผู้ระดมความคิดเสนอแนวความคิดอย่างเสรี การกำหนดกฎเกณฑ์หรือข้อตกลง การระดมความคิดที่เป็นไปตามข้อตกลง และการประเมินผลที่ได้จากการระดมความคิด

1.4 กระบวนการพัฒนา อาจกระทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

- 1.4.1 การให้การอบรม
- 1.4.2 การฝึกปฏิบัติจริง
- 1.4.3 การสร้างสถานการณ์จำลอง
- 1.4.4 การอภิปราย ชักถาม เพื่อให้เกิดแนวความคิด
- 1.4.5 การแบ่งกลุ่ม แข่งขันการฝึกปฏิบัติตามกรณีศึกษา

2. การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ หลักสูตรควรประกอบด้วย

2.1 แนวความคิดพื้นฐาน วิธีระบบมีพื้นฐานเดิมจากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เป็นแม่แบบและยุทธศาสตร์เดียวกันกับที่นำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO) และการบริหารงานโดยการควบคุมคุณภาพ (Q.C.C.)

2.2 วัตถุประสงค์ การนำวิธีระบบมาใช้แก้ปัญหาการศึกษา ก็เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมองภาพส่วนประกอบของระบบงานที่ตนรับผิดชอบ และสามารถกำหนดปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา ทดลองและตรวจสอบแนวทางที่จะใช้แก้ปัญหา จนได้ข้อสรุปผลการแก้ปัญหาที่แท้จริงเพื่อนำไปปฏิบัติ

2.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากวิธีระบบเป็นวิธีการที่เน้นการปฏิบัติจริงเชิงวิเคราะห์ และการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื้อหาจึงควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานของวิธีระบบ การนำวิธีระบบมาใช้แก้ปัญหาการศึกษา กระบวนการและขั้นตอนของการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ ซึ่งได้แก่ การกำหนดปัญหา การกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหา การกำหนดทางเลือก การประเมินทางเลือกภายใต้ข้อจำกัดและปัจจัยที่เอื้อ การนำทางเลือกที่เหมาะสมมาพัฒนา การตรวจสอบความสมจริงของทางเลือก การประเมินและปรับปรุงทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติจริง

2.4 กระบวนการพัฒนา อาจกระทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

2.4.1 การฝึกอบรม ชนิดที่มีแบบฝึกหัด (Module) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษาดูด้วยตนเองโดยมีการเสนอแนวความคิดรวบยอด แนวปฏิบัติ กรณีตัวอย่าง และแบบฝึกหัดเป็นเล่ม ๆ เป็นขั้นตอนจากเนื้อหาที่น้อยที่สุดและง่ายที่สุด ไปจนถึงขั้นสุดท้าย

2.4.2 การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง โดยให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์กรณีตัวอย่างร้อยละ 50 ภายใต้การให้คำแนะนำของวิทยากร และให้สมาชิกผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติจริงร้อยละ 50

2.4.3 การให้ผู้เข้าอบรมร่วมอภิปราย และระดมแนวความคิด เพื่อให้ได้ข้อสรุปในแต่ละขั้นตอนของเนื้อหา

2.2.4 การบรรยายของวิทยากรที่มีการประยุกต์ให้เห็นแนวทาง การนำวิธีระบบไปใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

3. การเป็นผู้นำทางวิชาการ หลักสูตรควรประกอบด้วย

3.1 แนวความคิดพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องรู้เกี่ยวกับระบบงานวิชาการของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยเรื่องของงาน หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร งานผลิตสื่อ งานสอน และงานนิเทศการสอน รวมทั้งงานประเมินผลการสอน และสามารถวางโปรแกรมทางการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้ครูนำไปปฏิบัติเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันได้

3.2 วัตถุประสงค์

3.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเอง ให้มีพฤติกรรมกรการเป็นผู้นำทางวิชาการและเข้าใจการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบงานวิชาการ สามารถนำความรู้และนำไปพัฒนางานได้ดีทั้งในสถานการณ์ที่สร้างขึ้น หรือสถานการณ์ที่เป็นจริง

3.2.2 เพื่อให้ครูเห็นความสำคัญของงานวิชาการ และมีความคิดริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

3.2.3 เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เป็นผลดีต่อความสำเร็จของโรงเรียน

3.2.4 เพื่อให้นักเรียนได้เห็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและเป็นเยาวชนที่ดีของชาติ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักของงานบริหารโรงเรียน ขอบข่ายของเนื้อหาควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารงานวิชาการ ระบบการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางการศึกษา กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการสอน กระบวนการวัดและประเมินผล หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ลักษณะของนักเรียนที่ต้องการตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การวางแผนงานและโครงการทางการศึกษาของโรงเรียน วิธีการพัฒนาตนเองและครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ และการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารและการเรียนการสอน

3.4 กระบวนการพัฒนา

3.4.1 สร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารรู้ว่า ผู้บริหารและครูทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างให้เด็กแต่ละคนเป็นเยาวชนที่ดีของชาติ ด้วยการให้ความรู้ ด้วยการบรรยายของวิทยากร เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจแนวความคิดพื้นฐานและความสำคัญของการเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.4.2 จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจแนวทางการจัดโรงเรียนว่าจะต้องเปลี่ยนไปจากเดิม โดยมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อตัวเด็กในวันนี้ให้ดีที่สุดมากกว่าที่จะจัดการศึกษาเพื่ออนาคตตามแนวความคิดเดิม

3.4.3 สร้างสถานการณ์จำลอง โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมจัดระบบงานวิชาการของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่มเข้าช่วย เพื่อให้เห็นปัจจัย กระบวนการและผลผลิต อันเป็นผลของระบบการศึกษา รวมทั้งผลของสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาที่ควบคุมไม่ได้

3.4.4 ผู้บริหารนำเทคนิคการบริหารมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของครู เช่น เทคนิคการควบคุมคุณภาพ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเทคนิคการบริหารงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ เป็นต้น

3.4.5 จัดให้มีการฝึกปฏิบัติงานโดยวิธีการเรียนรู้ในระหว่างฝึกงาน จากแม่แบบที่ดีเป็นระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร ด้วยวิธีการฝึกอบรมที่เรียกว่า Guide In- service Training ซึ่งหมายถึงการที่มีผู้ให้คำแนะนำระหว่างการฝึกอบรมโดยการฝึกปฏิบัติจริง

3.4.6 จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเสริมสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ มาพัฒนางาน

3.4.7 ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาวิชาชีพและการกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. บรรยากาศของโรงเรียน หลักสูตรควรประกอบด้วย

4.1 แนวความคิดพื้นฐาน บรรยากาศของโรงเรียนเป็นผลมาจากพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงาน บรรยากาศของโรงเรียนเป็นเสมือนบุคลิกภาพของโรงเรียนก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของครู อันจะนำมาซึ่งการยอมรับในความสำเร็จของงาน และประสิทธิภาพของการบริหารงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการติดต่อสื่อสารเป็นพื้นฐานของการพัฒนา

4.2 วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างสภาพแวดล้อม ของการทำงานที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง ในเรื่องต่อไปนี้คือ ความจริงใจต่อกัน ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความร่วมมือและช่วยเหลือกัน ความสามัคคีกลมเกลียว ความเป็นมิตร การยอมรับ การชื่นชมในผลงานของกันและกัน และของโรงเรียน เป็นต้น

4.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากบรรยากาศของโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารของผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งผู้บริหารจะต้องอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำ หลักมนุษยสัมพันธ์และทฤษฎีการติดต่อสื่อสาร เป็นพื้นฐานของการพัฒนา เนื้อหาจึงควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานของบรรยากาศของโรงเรียน องค์ประกอบของบรรยากาศของโรงเรียน แบบของบรรยากาศของโรงเรียน ผู้บริหารกับการสร้างบรรยากาศโรงเรียน กิจกรรมและแนวทางปฏิบัติกิจกรรม เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน เป็นต้น

4.4 กระบวนการพัฒนา อาจกระทำโดย

4.4.1 จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน โดยวิทยากร บรรยายให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจแนวความคิดพื้นฐานของบรรยากาศโรงเรียนเพียงเล็กน้อย แล้วฝึกปฏิบัติกิจกรรม

4.4.2 ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษกรณีตัวอย่างที่วิทยากรแจกให้ แล้ววิเคราะห์อภิปราย แสดงความคิดเห็นตามประเด็นคำถามที่กำหนดให้ศึกษาเพื่อวิทยากรสรุป และเปรียบเทียบกับแนวความคิดพื้นฐาน

4.4.3 ผู้บริหารใช้วิธีสังเกตผู้ร่วมงานเพื่อเป็นการวิเคราะห์ และศึกษาปัญหาเกี่ยวกับบรรยากาศของผู้ร่วมงานว่า มีพฤติกรรมที่ต่อต้านหรือเป็นไปในทางที่ไม่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนบ้างหรือไม่ เช่น พฤติกรรมการแตกความสามัคคี แบ่งกลุ่มแบ่งพวก เขียนบัตรสนเท่ห์ เป็นต้น เก็บรวบรวมไว้เป็นข้อมูลเพื่อการจัดและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีทดแทน

4.4.4 จัดกิจกรรมที่มีเป้าหมายแน่นอน เช่น กิจกรรมกีฬา และกิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น

5. แบบผู้นำ หลักสูตรควรประกอบด้วย

5.1 แนวความคิดพื้นฐาน แบบผู้นำมีหลายแบบ แต่ละแบบจะใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารไม่ควรยึดแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตายตัว และควรประยุกต์ใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ องค์ประกอบของแบบผู้นำมี 2 องค์ประกอบ คือ การรู้จักคน และการรู้จักงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเทคนิคในการรู้จักคนหรือเพื่อนร่วมงาน และรู้จักงานเพื่อสามารถชี้ทิศทางของการทำงานได้ บนพื้นฐานของหลักการประชาธิปไตยและการทำงานร่วมกัน

5.2 วัตถุประสงค์

5.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนวิเคราะห์จุดเด่น และจุดด้อยทางภาวะผู้นำตนเอง และของผู้ร่วมงานและเลือกทิศทางในการปฏิบัติตนอันเป็นที่ยอมรับของครู

5.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน รู้เรื่องของภาวะผู้นำ และผู้นำแบบต่างๆ รวมทั้งผลดีและผลเสียของผู้นำแต่ละแบบ

5.2.3 เพื่อให้ผู้บริหารประยุกต์แบบผู้นำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ การปฏิบัติงานในหน้าที่

5.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากแบบผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละโรงเรียนแต่ละคนที่จะแสดงออกต่อผู้ร่วมงานและต่อการปฏิบัติงาน เนื้อหาจึงควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ องค์ประกอบของแบบผู้นำ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของคนและการทำงานร่วมกับคน ลักษณะของผู้นำแบบต่างๆ ข้อดีและข้อเสียของผู้นำแบบต่าง ๆ การประยุกต์ใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความรู้เกี่ยวกับงานตามภารกิจของโรงเรียน และวิธีการนำคนหรือจุดใจคนให้มุ่งไปสู่งานที่ควรพัฒนา

5.4 กระบวนการพัฒนา การที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำที่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ อาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

5.4.1 จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน โดยการบรรยายให้ความรู้ตามแนวความคิดพื้นฐาน

5.4.2 ให้ผู้บริหารโรงเรียนฝึกปฏิบัติโดยการวิเคราะห์แบบผู้นำของตนเอง เพื่อการนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีแบบผู้นำที่เหมาะสมในโอกาสต่อไป

5.4.3 ให้กรณีศึกษาและวิเคราะห์ดูว่าในสถานการณ์ที่ให้ศึกษา ควรจะใช้ผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมและทำให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5.4.4 จัดให้มีการอภิปราย หรือการบรรยายของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเห็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

6. ความพึงพอใจในงาน หลักสูตรควรประกอบด้วย

6.1 แนวความคิดพื้นฐาน ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน มีส่วนสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจและความสำเร็จขององค์การ ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ย่อมต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีแห่งภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานของความพึงพอใจในงาน

6.2 วัตถุประสงค์

6.2.1 เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

6.2.2 เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพของการบริหารงาน

6.2.3 เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดแก่องค์การโรงเรียน และสังคม

6.2.4 เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

6.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัด แต่ผู้บริหารก็สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน เนื้อหาจึงควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานของความพึงพอใจในงาน ประเภทของความพึงพอใจในงาน ผลดีของความพึงพอใจในงาน บทบาทของผู้บริหารในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

6.4 กระบวนการพัฒนา อาจกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

6.4.1 จัดให้มีการฝึกอบรมและบรรยายโดยวิทยากร เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างความพึงพอใจในงาน

6.4.2 จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเอง โดยมีแบบประเมินที่วิทยากรจัดให้วัดความมุ่งหวังของตนเอง เพื่อจะรู้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน จะได้มีแนวทางในการพัฒนาตนเองได้

6.4.3 ผู้บริหารใช้เทคนิคการระดมสมองของผู้ร่วมงานเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลในองค์การ ให้ได้ความต้องการมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แล้วนำมาวิเคราะห์หาสิ่งใดที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติได้ และปฏิบัติไม่ได้ และต้องอภิปรายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ โดยทั่วกัน

6.4.4 สร้างสถานการณ์จำลอง และให้มีกรณีศึกษาเพื่อชี้ประเด็น สรุปจากกรณีศึกษาให้ผู้บริหารเข้าใจมโนทัศน์ของความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมของการบริหารงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ

6.4.5 จัดกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง เป็นการเสริมสร้างความจริงใจ ความร่วมมือ ความสามัคคี และความกระตือรือร้น เช่น กิจกรรมการไปศึกษาดูงาน กิจกรรมส่งเสริมศาสนา กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมการกีฬา และกิจกรรมเชิดชูเกียรติเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

6.4.6 จัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานให้เป็นสวัสดิการเท่าที่จะทำได้ ได้แก่ กองทุนบริการการศึกษา เพื่อส่งเสริมและอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายให้ผู้ร่วมงานได้ไปเข้ารับการอบรม ดูงาน เป็นต้น

6.4.7 จัดกิจกรรมประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการแก้ปัญหาพร้อมกัน

6.4.8 นำระบบบริหารงานแบบควบคุมคุณภาพ หรือการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้กับการบริหารโรงเรียนและการเรียนการสอน

6.4.9 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ก้าวหน้าและพัฒนาทางวิชาการ ให้โอกาสในการแสดงออกด้วยการยอมรับจากผู้บริหาร

ในส่วนของตัวอย่างการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ Pellicer และ Buford (1983: 43-45) ได้กล่าวถึง โครงการฝึกงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนของ วิชแลนด์ เคววนต์ ในเมืองโคลัมเบีย รัฐเซาท์แคโรไลนา โดย Gordon McAndrew ศึกษาในเทศก์ของวิชแลนด์ เคววนต์ เป็นผู้ริเริ่มขึ้น มีรายละเอียด เกี่ยวกับหลักสูตร ดังนี้

หลักสูตรฝึกงานจะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ซึ่งมหาวิทยาลัยและโรงเรียนจะช่วยกันสร้างวิชาพิเศษซึ่งจะเกิดประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกงานกิจกรรมนั้น ได้แก่

1. การศึกษารายวิชาในมหาวิทยาลัย (University courses) เพื่อให้ทฤษฎีและการปฏิบัติต่อเนื่องกันอย่างดีมหาวิทยาลัยจะจัดสอนเฉพาะทฤษฎี ผู้เข้ารับการฝึกงานจะรู้จักกับทฤษฎีใหม่ ๆ ต่าง ๆ แต่ที่เรียนลึกซึ่งจริง ๆ คือ หลักปฏิบัติหรือทฤษฎีที่ใช้อยู่ในท้องถิ่นของตนเท่านั้น การผสมผสานระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการดำเนินงานของโรงเรียน และตรวจสอบวิธีการบริหารโรงเรียนของรัฐหลาย ๆ แบบด้วย

2. การสัมมนา(Seminar) เพื่อให้สามารถเป็นสมาชิกที่ดีในกลุ่มนักการบริหารท้องถิ่น ผู้เรียนจะต้องเข้าร่วมในการสัมมนา ซึ่งจัดต่อเนื่องกันหลาย ๆ ครั้ง การสัมมนาจะเกี่ยวข้องกับงาน 8 ลักษณะด้วยกันคือ การบริหารงานทั่วไป การบำรุงรักษา การจัดรถโรงเรียน การจัดอาหารกลางวัน การจัดซื้อ การบริหารงานบุคคล การสอนและการบริการนักเรียน ผู้จัดสัมมนาผู้บรรยายจะเป็นครูใหญ่ชั้นหัวกะทิที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้าน บุคคลเหล่านี้จะช่วยชี้วิธีการและอธิบายปัญหาต่าง ๆ ที่มักจะเกิดขึ้นรวมทั้งวิธีแก้ปัญหาดังกล่าว นั้นด้วย

3. กิจกรรมร่วมสถาบันอื่น (Special institutes) เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาหลายวันในระหว่างรับการฝึกงาน กิจกรรมนี้จะให้ความรู้และประสบการณ์ที่เข้มข้นและลึกซึ้งมาก นั่นคือการจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกงาน ครูใหญ่จากโรงเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารการศึกษาจากสำนักงานการศึกษาของรัฐ คณะกรรมการการศึกษา คณาจารย์จากมหาวิทยาลัย บุคคลทุกกลุ่มจะมีการอภิปรายและฝึกวิธีแก้ปัญหาการศึกษาพร้อมกับผู้เข้าร่วมประชุม จะจับกลุ่มและแยกปัญหาออกมาเป็นปัญหาย่อย ๆ และให้ข้อเสนอแนะทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น (แนวทางในการแก้ปัญหาที่เสนอในที่ประชุมนี้ ต่อมากลายเป็นวิธีแก้ปัญหาในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ) เท่าที่ปฏิบัติอยู่ การจัดกิจกรรมทำนองนี้ทุกสถาบันจะได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลกลางเพื่อใช้จ่ายในเรื่องค่าอาหารและที่พัก

4. การทำแผนปรับปรุงตนเอง (Individual improvement plans) ในช่วงแรก ๆ ของการฝึกงาน ผู้เข้ารับการฝึกงานจะได้รับแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบตนเองด้วย ผู้เข้าฝึกงาน ผู้อำนวยการโครงการ ครูใหญ่ และอาจารย์ที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัย จะใช้ข้อมูลนั้นสร้างแผนพัฒนาสำหรับผู้เข้าฝึกงานแต่ละคน ถ้าผู้รับการฝึกงานต้องการความรู้เกี่ยวกับการจัดตารางเรียนให้นักเรียน เขาก็จะได้รับโอกาสให้ร่วมจัดตารางเรียนกับครูใหญ่ เป็นต้น

ผู้เข้าฝึกงานแต่ละคนยังจะต้องทำผลงานให้ปรากฏ เป็นต้นว่า ต้องจัดทำคู่มือครูและนักเรียน ทำปฏิทินโรงเรียนหรือสร้างกระบวนการทำตารางสอนประจำชั้น หรือกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับนักเรียนตลอดปีให้กับโรงเรียนที่ตนไปฝึกงานด้วย อีกส่วนหนึ่ง ยังต้องเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ เช่น เยี่ยมเยียนครอบครัวนักเรียนซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับความประพฤติและวินัย หรือประสานงานเกี่ยวกับการซ่อมรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นภายในโรงเรียน กิจกรรมเหล่านี้จัดขึ้นเพื่อเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบที่กว้างขวางของครูใหญ่นั้นเอง

5. กิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพระดับท้องถิ่น ระดับรัฐ และระดับชาติ (Local, State and National professional development activities) ผู้เข้าฝึกงานจะได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ทั้งระดับรัฐและระดับชาติ ตามที่งบประมาณจะอำนวย (ส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้โรงเรียนจะเป็นผู้ออกให้ แต่รัฐบาลกลางก็จัดสรรเงินเพื่อช่วยการประชุมและพัฒนาวิชาชีพของกลุ่มโรงเรียนอยู่บ้าง เพื่อว่าถ้างบประมาณของโรงเรียนหมดลงโครงการต่าง ๆ จะได้ไม่หยุดชะงัก) ในการเข้าร่วมประชุม ผู้เข้าฝึกงานจะมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิด แนวทางในการแก้ปัญหา นอกจากนี้แล้วยังเป็นโอกาสที่จะได้รู้จักคุ้นเคยกับนักบริหารที่มีชื่อเสียง ที่ประสบความสำเร็จทั้งของรัฐและของประเทศอีกด้วย

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Stone (1994) ได้ทำการวิจัยโดยการวิเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ที่มีลักษณะแบบประสม และแบบอาศัยความร่วมมือของคนทั้งโรงเรียนโดยทำการวิเคราะห์ในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นเวลา 6 เดือน โปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ที่ใช้ ได้มีการพัฒนาและใช้มากกว่า 3 ปี ผู้เข้าร่วมในโปรแกรมได้แก่ ครู คณาจารย์ฝ่ายสนับสนุน และผู้บริหาร โดยมีผู้เข้าร่วมที่สมัครใจด้วยตนเอง มีจำนวน 52-65 คน

การวิจัยนี้ใช้วิธีการแบบการวิจัยเชิงคุณลักษณะ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้แบบวัด Likert Scale และเทคนิคการสังเกต วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อสอบสวน/ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ที่ต้องผ่านความร่วมมือของคณาจารย์ในสถานศึกษา เป็นโปรแกรมแบบผสม ซึ่งได้จัดกระทำในโรงเรียนประถมแห่งหนึ่ง โดยมีสมมุติฐาน 6 ข้อกล่าวคือ 2 ข้อแรก ระบุว่าอาศัยกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ ความเข้าใจโรงเรียนทั้งทั้งโรงเรียน และความสัมพันธ์ของสิ่งดังกล่าวจะเพิ่มสูงขึ้น สมมุติฐานข้อ 3 และ 4 ระบุว่า โปรแกรมต่าง ๆ มีวิวัฒนาการเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน และบทบาทของครูใหญ่จะปรากฏชัดโดยอาศัยการพัฒนาสมมุติฐานข้อ 5 และ 6 กล่าวว่าจะสามารถระบุประเด็นการพัฒนาคณาจารย์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงโรงเรียนได้และการรับรู้ของชุมชนจะเป็นสิ่งสนับสนุนสิ่งดังกล่าว

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมุติฐาน 2 ข้อแรก แต่สนับสนุนสมมุติฐาน 4 ข้อที่เหลือ

Ross (1994) ได้ทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อจัดทำคู่มือครูใหญ่สำหรับการนำวิธีการเรียนรู้ที่เน้นเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานสำหรับโรงเรียนยุคสารสนเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคู่มือที่ช่วยให้ครูใหญ่สามารถดำเนินการเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างทางเทคโนโลยีของโรงเรียน

คู่มือนี้ได้รับการพัฒนาโดยอาศัยการวิจัยและกระบวนการพัฒนา เพื่อต้องการช่วยให้ครูใหญ่กลายเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ทั้งนี้โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (R & D) ซึ่งเป็นวิธีที่ยอมรับกันว่ามีประสิทธิภาพในการนำผลิตผลทางการศึกษาไปสู่มือของนักปฏิบัติ และมีการปรับปรุงให้มีความถูกต้องโดยการทบทวนและแก้ไขเป็นระยะ ๆ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีและครูใหญ่ในรัฐ Kansas

การสัมภาษณ์รอบแรก ใช้กลุ่มครูใหญ่จากโรงเรียนระดับแนวหน้าที่พยายามนำเทคโนโลยีมาใช้

การสัมภาษณ์รอบที่ 2 สัมภาษณ์ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อยกว่า การพิจารณาทบทวนคู่มือได้ดำเนินการจนเสร็จเรียบร้อย ทั้งโดยการทดลองใช้และการทดสอบภาคสนาม และใช้เอกสารประเมินผลแบบ Likert เป็นเครื่องมือวัดการยอมรับคู่มือของครูใหญ่

ข้อสรุปหลัก ๆ จากการศึกษานี้ได้แก่

1. ครูใหญ่ได้รับการฝึกอบรม หรือการพัฒนาแบบอื่น เตรียมสำหรับเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีการเรียนการสอนยังไม่ดีพอ

2. คู่มือครูใหญ่ประกอบด้วย แบบจำลองต่าง ๆ และทรัพยากรสำหรับการบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ในห้องเรียน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งสำหรับช่วยครูใหญ่ให้นำเทคโนโลยีมาเป็นสิ่งแวดล้อมทางการศึกษา

และนอกเหนือจากนี้ก็คือแบบจำลองที่ยอมรับเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับครูใหญ่ในการแสวงหาวิธีการนำเทคโนโลยีไปใช้ในสถานศึกษา

การนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ที่สำคัญ มีดังนี้

1. ครูใหญ่ต้องเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิผล
2. ครูใหญ่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเตรียมพร้อมในการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2538) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2540-2550) โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำนายอนาคต และใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) สอบถามผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการฝึกอบรมต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 20 ท่าน ซึ่งเลือกมาโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้การสอบถาม 2 รอบ โดยรอบแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด และรอบสองเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 สเกล ปรากฏผลการวิจัยที่เป็นแนวโน้มด้านต่าง ๆ ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในอนาคต ดังนี้

1. ปรัชญา และแนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการของภาครัฐ

การฝึกอบรมเป็นภารกิจอันจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ ที่รัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีทิศทางที่ชัดเจน การฝึกอบรมบุคลากรเป็นการพัฒนากำลังคนของรัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ การฝึกอบรมบุคลากรประจำการควรเน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติ คุณธรรม และค่านิยมที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นการเตรียมบุคลากร สำหรับการพัฒนาระบบงานใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคคลที่สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้ และการฝึกอบรมเป็นการศึกษาตลอดชีวิตที่มีรูปแบบให้เลือกที่หลากหลายด้วยตนเอง

2. จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมควรมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรประจำการและเสริมสร้างประสบการณ์ ให้มีทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของงาน การฝึกอบรมควรเน้นหนักในการพัฒนาศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ ให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จุดเน้นของการฝึกอบรม คือ การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

3. นโยบายของการฝึกอบรม

นโยบายการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรมีลักษณะครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับอย่างทั่วถึง นโยบายการฝึกอบรมควรเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมควรปรับให้อยู่ในระบบการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ควรนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการฝึกอบรม การฝึกอบรมควรเน้นให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และยกฐานะให้สามารถดำเนินชีวิตให้มีความสุขอย่างเท่าเทียมกันในสังคม

4. การจัดองค์การในการฝึกอบรม

ควรมีการกระจายอำนาจการพัฒนาบุคลากรไปสู่ระดับจังหวัด ควรมีการจัดองค์การสำหรับการฝึกอบรมโดยเฉพาะในแต่ละองค์กร ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบโครงการพัฒนาบุคลากร โดยมีการประสานแผนการอบรมกับองค์กรต่าง ๆ ระดับกรมและระดับจังหวัด มีศูนย์ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่บุคลากรสามารถไปใช้บริการ เพื่อพัฒนาตนเองในช่วงเวลาว่างได้ตลอดเวลา มีการแบ่งงานของหน่วยงานฝึกอบรมเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทำหน้าที่แต่ละด้าน และมีอัตรากำลังเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร บริการ และ ประสานงาน

5. รูปแบบการฝึกอบรม

แนวโน้มของรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรจากผลการวิจัยพบว่า มีรูปแบบการฝึกอบรมควรมีหลากหลาย มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง คอมพิวเตอร์ช่วยสอน จะเข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรม มีชุดฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการฝึกอบรมทางไกล มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ มีสื่อและอุปกรณ์ต่างๆ ที่สามารถศึกษาได้ขณะอยู่ที่ทำงาน หรือที่บ้าน

6. หลักสูตรการฝึกอบรม

ผลการวิจัยมีแนวโน้มว่า การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม มีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนเป็นสำคัญ เป็นหลักสูตรที่เน้นทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ หลักสูตรการฝึกอบรมมีหลากหลาย ทั้งระยะสั้น ระยะยาว สามารถศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน และสถานศึกษา มีหลักสูตรแกน และหลักสูตรพิเศษเสริมตามลักษณะงาน ในการพัฒนาบุคลากร มีหน่วยงานกลางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมโดยตรง ควรเน้นหลักสูตรที่

ส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7. สื่อและนวัตกรรมในการฝึกอบรม

สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่เหมาะสมกับหลักสูตร และรูปแบบการฝึกอบรม เน้นสื่อและนวัตกรรมหลาย ๆ อย่างประกอบกัน เช่น ชุดศึกษาด้วยตนเอง วิดีโอ ภาพยนตร์ ที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถศึกษาหาความรู้ขณะอยู่ที่โต๊ะทำงานของตนเองโดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง มีสื่อทางไกลที่สามารถฝึกอบรมในห้องประชุมหรือห้องปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองได้

8. การประเมินผลการฝึกอบรม

แนวโน้มของการประเมินผลการฝึกอบรมจะมีการประเมินผลทั้งระบบคือ มีการวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม มีการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม ประเมินการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลผลิต และผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม

9. วิธีการประเมินผล

แนวโน้มการใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม มีการประเมินการนำผลไปใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าประเมินจากความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม มีการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ และมีการสอบถามผู้บังคับบัญชาถึงผลการฝึกอบรมได้นำมาใช้มากน้อยเพียงใด มีการใช้การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรมในการประเมินมากกว่าใช้แบบสอบถาม การประเมินผลควรมีการประมวลผลรวมการตัดสินใจ และนำผลไปประกอบในการตัดสินใจในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

10. ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่ทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น การพัฒนาบุคลากรควรใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีประกอบกัน เช่น การปฐมนิเทศที่ดี การสอนงาน การเปลี่ยนสายงาน และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรควรต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ คือ บรรยากาศในการทำงานขวัญและกำลังใจในการทำงาน การบริหารองค์กร

เชาว์ พูลนวม (2533) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการความรู้ทางการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำแนกตามขนาดและประเภทการบริการ และศึกษาวิธีการพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำนวน 202 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วัดความต้องการความรู้ทางการบริหารของผู้บริหาร สถิติที่ใช้คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่าทีและค่าเอฟ ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานวิชาการเป็นความรู้ที่ต้องการมากที่สุด รองลงมาคือ งาน บุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการความรู้ทางการบริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ปรากฏผลคือ 1) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความต้องการความรู้ทางการบริหารรวมทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป มีความต้องการความรู้ทางการบริหารทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2532) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับอาจารย์ใหญ่ ที่เคยผ่านและไม่เคยผ่าน หลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่ จำนวน 498 คน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ 129 คน ครูผู้สอน 1,480 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด 16 ด้าน โดยเฉพาะการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายข้อบังคับและ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ต้องศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ต้องสำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย ต้องศึกษาเรื่องหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรประถมศึกษา อาจารย์ใหญ่ที่เคยผ่านและไม่เคยผ่านหลักสูตรฯ จัดลำดับความสำคัญของภารกิจทาง การบริหารสอดคล้องกันคือการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการประเมินโดย อาจารย์ใหญ่พบว่า การอบรมหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ไม่ต่ำกว่าใน ระดับปานกลาง และอยู่ในระดับมาก 25 ใน 35 วัตถุประสงค์ ผลการประเมินพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ บุคลากร กิจการนักเรียน อาคาร สถานที่ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับมากทุกข้อ ผลการเปรียบเทียบ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ผ่านและไม่ผ่านหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่ มีพฤติกรรมและความ ต้องการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน และผลการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของ หลักสูตรประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มเรื่องระเบียบวิธีวิจัยทางการบริหาร พบว่ามีความต้องการ อย่างเด่นชัด และมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2532) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคของการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยใช้การสอบถาม

จากผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนส่วนกลาง 120 คน และโรงเรียนส่วนภูมิภาค 720 คน ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเคยจัด และควรจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ทั้ง 8 ประเภทคือ การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่และการพัฒนาด้านจิตใจ กิจกรรมที่ควรจัดมากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนกิจกรรมที่ไม่ควรจัดมากที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่

2. โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ทั้ง 8 ประเภทในลักษณะที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ส่วนมากยังต้องมีการปรับปรุงบางส่วน

3. โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ทั้ง 8 ประเภท กิจกรรมที่มีปัญหามากที่สุด คือ การสัมมนาทางวิชาการ และกิจกรรมที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การพัฒนาด้านจิตใจ ปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดแคลนงบประมาณ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ขาดการวางแผน ขาดแคลนเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ ขาดความร่วมมือจากบุคลากรและขาดการประสานงาน

4. ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรม ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคมีทั้งในลักษณะกว้าง ๆ เช่น ควรจัดสรรและจัดหางบประมาณให้เพียงพอ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน เป็นต้น และเฉพาะแต่ละกิจกรรม เช่น กิจกรรมการสัมมนาทางวิชาการ ควรลดภาระงานสอนของอาจารย์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเข้าร่วมในการสัมมนาทางวิชาการ และควรจัดกิจกรรมในช่วงวันหยุดหรือปิดภาคเรียน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของการมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปที่เกี่ยวกับการมัธยมศึกษา 2) ศึกษาเปรียบเทียบความเสมอภาคของการได้รับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างโรงเรียนที่มีลักษณะต่างกันหรืออยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน 3) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย และ 4) ศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยนี้ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อเร่งรัดการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการมัธยมศึกษาให้สูงขึ้นและเท่าเทียมกัน โดยกำหนดมาตรการให้ปรับปรุงคุณภาพบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นโดยการจัดอบรมในระหว่างการประชุมปฏิบัติการเป็นระยะ ๆ และกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ทันกับความต้องการทางวิชาการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด พอจะสรุปเป็นความคิดรวบยอดให้เห็นถึงแนวคิดและหลักการสำคัญ ๆ อันจะนำไปสู่การกำหนดสาระสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้ดังต่อไปนี้

แนวคิด

1. การพัฒนาในระหว่างประจำการต้องกระทำอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ทั้งถึงและเป็นธรรม

2. ผลของการพัฒนาจะต้องมุ่งให้เกิดแก่ตนเอง (Individual Development) ให้เกิดแก่สายวิชาชีพ (Career Development) และให้เกิดแก่องค์การ (Organization Development)

3. ในการพัฒนาจะต้องเป็นไปตามความต้องการของตนเอง (Individual Need) ความต้องการตามภารกิจที่รับผิดชอบอยู่ (Job Need) และความต้องการขององค์การ (Organization Need)

4. การพัฒนาบุคลากรในองค์การจะต้องสอดคล้องกับแผนกำลังคน (Human Resource Planning) เพื่อจะได้มีทิศทางการพัฒนาที่แน่นอนและชัดเจน

หลักการ

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม
3. หลักการตอบสนองปัญหาและความต้องการจำเป็น
4. หลักการวางแผนได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง
5. หลักการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย