

ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ เป็นผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุมดูแล บังคับบัญชากิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ในการบริหารงานทุกด้านจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน หรือครูใหญ่โดยตรง สำหรับการบริหารงานนั้น ผู้บริหารอาจใช้รูปแบบในการบริหารแตกต่างกันออกไปตามความถนัด ความเชื่อ หรือประสบการณ์ ที่เคยมีมา อย่างไรก็ตาม กิจการของโรงเรียนจะเจริญไปได้ จะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ครูใหญ่ในฐานะหัวหน้างานเป็นสำคัญ ดังที่ อาษา เมฆสวรรค์ กล่าวไว้ว่า "หัวหน้าหน่วยงานเป็นตัวหลัก ที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของหัวหน้าหน่วยงาน จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน มีผลสะท้อนต่อผลงาน และวิธีปฏิบัติงานขององค์การ หรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก" ¹

จึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารการศึกษาโดยเฉพาะครูใหญ่ ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกิจการภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี ต้องไม่สับสนในบทบาทเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และฐานะภาพของคนเป็นอันขาด นอกจากนี้ยังจะต้องสามารถมองเข้าไปในหน่วยงานของคนว่า มีงานอะไรบ้าง แบ่งออกเป็นกี่ประเภท แล้วได้มอบหมายให้ใครทำงานประเภทนั้นๆ มีการควบคุม บังคับบัญชา ติดตามประสานงานกันอย่างไร ผู้บริหารงานจะต้องมองได้

¹ กรมการปกครอง, หลักการบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 195.

อย่างทะลุปรุโปร่ง และสามารถจัดองค์การให้ได้สัดส่วนเหมาะสมด้วย ไม่เช่นนั้นแล้ว ทิศทางภายในโรงเรียนก็จะสับสน จะเป็นผลให้คุณภาพของการบริหารโรงเรียนไม่ก็ตาม ไปด้วย ซึ่งหลักการจัดองค์การและโครงสร้างของระบบบริหารโรงเรียน สถานะภาพทาง วิชาการของผู้บริหาร งานบริหารการศึกษาซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดทำ ตลอดจนมีผู้ ใ้ทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ปรากฏผลอย่างไรนั้น จะได้อธิบายอย่างละเอียดต่อไป

1. การจัดองค์การ และโครงสร้างของระบบบริหารโรงเรียน

ความรับผิดชอบสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การจัดหน่วยงาน หรือองค์ การของตนเอง คำว่า "องค์การ" นี้ผู้ให้คำนิยามไว้หลายอย่าง ส่วนมากมีความ เห็นคล้ายคลึงกัน ก็มีแตกต่างกันเฉพาะรายละเอียด ซึ่งมีมากบ้างน้อยบ้างเท่านั้น

สุชาติ ประชากุล² ได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหารแผนใหม่ กล่าวว่า "องค์การ" คือ หน่วยงานซึ่งมีคนจำนวนมาก ร่วมมือร่วมใจกันที่จะทำงานอย่างใดอย่าง หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ชัดเจน อย่างมีระเบียบแบบแผน และมีเหตุผล ทั้งมีกฎหมาย ขอมอบให้จัดตั้งขึ้นได้ สำหรับหน้าที่ในการจัดองค์การ ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงาน การ จัดระเบียบขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา การปรับปรุงและวิเคราะห์ การจัดหน่วยงานที่เรียกว่า O & M (Organization and Management)

จากผลงานดังกล่าว จึงเห็นว่าการจัดองค์การก็คือ การวางระเบียบ ให้กิจ กรรมและปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ประสานกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่ง ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก การที่คนจำนวนมากจะอยู่ร่วมกัน

² สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่ (พระนคร : โรงพิมพ์ เจริญธรรม, 2512), หน้า 16 - 18.

ทำงานให้ค่าเงินไปได้ จะต้องมีการเปรียบเทียบ มีกฎเกณฑ์ ไม่เช่นนั้นแล้วต่างคนต่างทำ ไม่มีระบบงาน ไม่ประสานกัน จึงต้องมีการจัดองค์การภายในโรงเรียนให้เรียบร้อย ก่อนที่จะดำเนินงานอย่างอื่น

จ่านง สมประสงค์³ ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า หมายถึงการเตรียมการเกี่ยวกับการจัดบุคคล ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ร่วมกันของหน่วยงาน และทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่กำหนดให้ทำ อย่างสัมพันธ์กันทุกกลุ่มของงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ ตามสายการติดต่อสื่อสารความ และตามสายแห่งอำนาจหน้าที่อย่างแน่ชัด หลักการองค์การที่สำคัญมีงานที่ต้องปฏิบัติควรเหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน สายแห่งอำนาจหน้าที่ และสายแห่งความรับผิดชอบ ต้องกำหนดให้มีขอบเขตจำกัดอย่างแน่ชัด ระบุจำนวนบุคคลในปกครองให้ชัดเจนและรัดกุม บุคคลระดับปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าใคร เป็นหัวหน้าของตน การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติจะต้องมอบให้ทั้งอำนาจ และความรับผิดชอบ อย่างได้สัดส่วนกัน ต้องจัดให้มีการประสานกันภายในหน่วยงาน หรือองค์การเดียวกัน

ภายในโรงเรียน บุคคลากร หรือ ครูผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้มีคุณวุฒิทางวิชาชีพแตกต่างกัน ตามที่ได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษา การจัดองค์การภายในโรงเรียน จึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละคน ตลอดจนให้แต่ละคนรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง การประสานกันภายในโรงเรียนจะต้องจัดให้มี เพื่องานจะได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการ้องค์การภายในโรงเรียน จึงต้องระบุสิ่งที่กล่าวข้างต้นให้ชัดเจน

³ จ่านง สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (พระนคร : มิตรเจริญการพิมพ์, 2518), หน้า 18 - 20.

มาลัย หุวะนันทน์⁴ กล่าวว่า องค์การ หมายถึงกลุ่มคน กล่าวคือ กลุ่มคน ย่อมหมายถึง เอกชนหลาย ๆ คนมารวมกัน และเมื่อกลุ่มชนนั้น ๆ ได้มีการจัดระเบียบ ขึ้น ก็เรียกว่า เป็นองค์การ ในหลักของการจัดองค์การนั้น เขามีความเห็นที่นอกเหนือไปจาก จำนวนที่ สมประสงค์ ในเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารภายในหน่วยงานจะต้องสะดวก รวดเร็ว ส่วนเรื่องบุคลากร จะต้องจัดออกเป็น 3 ฝ่าย คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทำงาน (Line) ฝ่ายปรึกษา (Staff) และฝ่ายผู้ช่วย (Auxiliary)

เรื่องการศึกษา เป็นเรื่องพิเศษ มีความละเอียดลึกซึ้งแตกต่างจากงานประเภทอื่น เพราะการศึกษาเป็นการพัฒนาจิตใจคนให้ดีขึ้น จิตใจเป็นเรื่องที่มองไม่เห็น ว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร ผลการศึกษาจะปรากฏออกมาช้า ไม่เห็นทันตาเหมือนทำงานประเภทอื่น งานบริหารการศึกษาถ้าพึงอาศัยเจ้าหน้าที่ฝ่ายทำงาน (Line) ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ฝ่ายปรึกษา (Staff) เพื่อช่วยในการเสนอความคิดวางแผน และอื่น ๆ ตลอดจนปัญหาที่จะเกิดขึ้น จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ การจัดองค์การภายในโรงเรียน จึงควรมีทั้งหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (staff)

กัญญา สาร 5 ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดองค์การภายในโรงเรียน กล่าวว่า การจัดองค์การภายในโรงเรียนนั้น มีความแตกต่างไปจากการจัดองค์การของหน่วยงานอื่น เขากล่าวถึงผลงานของ บิดเวลล์ (Bidwell) ที่ว่า ระบบการศึกษาและโรงเรียน เป็นองค์การที่เป็นแบบแผนชนิดหนึ่ง (a formal organization) และให้ความเห็นว่า ระบบการศึกษาต่าง ๆ ควรจัดเป็นองค์การประเภทลูกค้า (a Client

⁴ กรมการปกครอง, เรื่องเดิม หน้า 53 - 59.

⁵ กัญญา สาร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร . วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 109 - 138.

Serving Organization) หมายความว่า โรงเรียนหรือระบบการศึกษาของบ้านเมือง ทั้งระบบจัดเป็นหน่วยสังคมหน่วยหนึ่ง (a Social Unit) ซึ่งมีบทบาท และหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการ (a service function) การให้บริการที่ว่านี้ คือการให้การอบรมที่เรียกว่า "สังคมประกิต" (Socialization) ซึ่งหมายรวมถึงการให้การศึกษาค่านววิชาการต่าง ๆ และการอบรมเด็กให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม กอรรูปค้วยจริยธรรม คุณธรรม และวินัยธรรมของสังคม นอกจากนี้แล้ว บิคเวลล์ ได้เสนอว่า โครงสร้างของบุคคลากรในระบบการศึกษา หรือโรงเรียน โดยปกติมีลักษณะแยกจากกันเป็น 2 ส่วน คือ บุคคลากรที่เป็นนักเรียน และบุคคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ในหน้าที่หมายรวมถึง ตั้งแต่ ผู้บริหาร ครู พนักงาน เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ จนถึงคนงานภารโรง นักเรียนเป็นทั้งผู้มารับบริการ หรือลูกค้าของโรงเรียน และผลผลิต ของโรงเรียนเมื่อออกจากโรงเรียนไป ทั้ง ๆ ที่บางทีนักเรียนต้องเข้ามารับบริการ โดยการบังคับของบ้านเมือง และโรงเรียนไม่มีทางเลือกนักเรียนดี ๆ มาเป็นวัสดุป้อนโรงเรียน เหมือนกับโรงงานต่าง ๆ ที่เขามีโอกาสเลือกวัสดุป้อนโรงงาน เพื่อทำให้ผลผลิตของเขากลายเป็นสินค้าที่ดีที่สุด

แต่สังคมก็ยังคงต้องการและคาดหวังให้โรงเรียนผลิตนักเรียนออกมาเป็นสินค้าหรือสมาชิกที่ดีที่สุดของสังคม สำหรับเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนนั้น คงมีแต่ผู้บริหารกับครูเท่านั้น ที่จักว่าเป็นเจ้าหน้าที่หลัก และมีความรู้ตรงกับสาขาวิชาชีพ คืออาชีพทางการศึกษา (Professional) ผู้บริหารและครูจะต้องผ่านการอบรมมาโดยเฉพาะ มีใบอนุญาต หรือประกาศนียบัตรทางการศึกษา รับรองความสามารถว่า ทำงานเป็นผู้บริหารหรือครูได้

เมื่อลักษณะขององค์การทางการศึกษา แตกต่างไปจากลักษณะขององค์การอื่น เนื่องจากสมาชิก หรือวัสดุผลิตเป็นนักเรียน ไม่สามารถที่จะคัดเลือกได้ การจกองค์การภายในโรงเรียนจะต้องพิถีพิถัน และละเอียดเป็นพิเศษ จะต้องกำหนดลักษณะของงาน ตำแหน่งงาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอน ฎิฎุย สาทร ให้ความเห็นต่อไปว่า ในวงการศึกษาร่วม

มาก ถัดมาหลักการสำคัญในการจัดองค์การควรคำนึงถึง สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ขอบเขตแห่งการควบคุมงาน (Span of Control) การแบ่งงานและการกำหนดงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ (Division of Work and Specialization) บุคลากรอาจแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชา (Line) ฝ่ายที่ปรึกษาในค่านวิชาการและการปกครอง (Staff) ฝ่ายบริการและให้ความช่วยเหลือทั่วไป เพื่อความสะดวกของฝ่ายอื่น (Auxiliary) นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงเรื่อง การประสานงาน (Co-ordination) และความรับผิดชอบ ตลอดจนอำนาจที่ได้มาโดยหน้าที่หรือตำแหน่ง (Responsibility and Authority) อีกด้วย

วิทยุ สาร โลกกล่าวถึง รูปแบบ หรือโครงสร้างขององค์การที่สำคัญ ๆ คือ

1. องค์การที่มีโครงสร้างเป็นสายบังคับบัญชาสายเดียว (The Line Form of Structure)

รูปแบบขององค์การประเภทนี้ เป็นรูปแบบที่ง่ายที่สุด และมองภาพสายการบังคับบัญชาได้ชัดเจนที่สุด บุคลากรแต่ละคนรายงานต่อหัวหน้าเพียงคนเดียวทุกสายงาน การปฏิบัติงานไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสายอื่น หัวหน้าใหญ่เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสายแต่ผู้เดียว หากมีเรื่องอะไรขัดข้อง หรือต้องการความช่วยเหลือจากสายอื่น ให้รายงานหัวหน้าสาย และหัวหน้าสายรายงานหัวหน้าใหญ่ หัวหน้าใหญ่จะสั่งการแก้ไขอย่างไรก็ได้แต่ บุคลากรไม่มีหน้าที่ประสานกันเองโดยตรง การจัดองค์การแบบนี้เหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็ก ลักษณะงานง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน และเมื่อมีหัวหน้าแต่ละฝ่ายที่มีการศึกษาดี ประสบการณ์กว้าง

006042

2. องค์การที่มีโครงสร้างแบ่งสายงานสัมพันธ์กันตามหน้าที่ และลักษณะงาน (The Function Form of Structure)

องค์การประเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่อย่างหนึ่งคือ บุคลากรในองค์การแต่ละคนต่างก็มีหัวหน้างานหลายคน เมื่อมีการหาว่าใครรับผิดชอบอะไร ปรากฏว่าบุคลากร

แย่งกันรับผิดชอบงานเป็นเรื่อง ๆ ไป บางทีหน่วยงานย่อยหน่วยเดียวต้องรายงานต่อหัวหน้า หรือหน่วยงานอื่นที่สูงกว่าถึง 2 คน หรือ 2 หน่วย แล้วแต่ว่าเรื่องใดหัวหน้า หรือหน่วยงานที่สูงกว่าคนใด หน่วยใครรับผิดชอบ การจัดองค์การประเภทนี้ไม่มีประสิทธิภาพ และขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา และความยุ่งยากเกี่ยวกับความรับผิดชอบ

5. องค์การที่แบ่งสายงานเป็น 2 สาย คือสายงานประจำกับสายงานที่ปรึกษา (The Line and Staff Form of Struction)

คำว่า Line หมายถึง ฝ่ายปฏิบัติงานประจำตามปกติ ซึ่งมีการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาโดยมีเอกภาพในการบังคับบัญชา คือบุคลากรแต่ละคนให้อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าเพียงคนเดียว คล้ายกับองค์การประเภท 1 ส่วนคำว่า Staff หมายถึงสายงานของผู้ชำนาญการเฉพาะ ซึ่งมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หัวหน้า แต่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา ฝ่ายที่ปรึกษาคงกล่าวอาจทำหน้าที่นี้เทศและดูงานได้ แต่จะสั่งการโดยตรงด้วยตนเองไม่ได้ ต้องรายงานให้หัวหน้าซึ่งอยู่ในสายงานประจำ (Line) สั่งการ การจัดองค์การแบบนี้มีข้อดีคือ แบ่งหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน ฝ่ายที่ปรึกษาให้บริการในคำปรึกษาการในฐานะผู้ชำนาญการ ฝ่ายงานประจำก็รับคำแนะนำมาวินิจฉัยสั่งการ ไม่มีการก้าวก้ำกัยกัน หัวหน้าก็ทำหน้าที่ของตนไป บุคลากรมีผู้สั่งการคนเดียว หรือสายเดียวไม่สับสน

รูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การภายในโรงเรียน เป็นเสรีภาพของผู้บริหารการศึกษา จะจัดตามความเหมาะสม และสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงๆ ในโรงเรียน

แมคเคลียร์ และเฮนเคล ⁶ (McCleary and Hencley) ได้ศึกษาการจัดองค์การเกี่ยวกับระบบการศึกษา กล่าวว่า การจัดองค์การเกี่ยวกับระบบการศึกษา มีเงื่อนไขที่จำเป็นจริงๆ ที่ควรจะมี คือ จุดประสงค์และงาน (Purposes and tasks)

⁶ Lloyd E. McCleary, and Stephen P. Hencley, Secondary School Administration (New York : Dodd, Mead and Co., 1965) p. 166.

จะต้องมีการกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย และลักษณะงานที่จะต้องทำไว้ให้แน่ชัด กำหนดอำนาจในการสั่งการ และการควบคุม (Authority for direction and control) ให้แน่นอน งานและการแบ่งงาน (Tasks and division of work) จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ทำอะไร มีขอบเขตเพียงใด ผู้ทำงานจะไ้รับบทบาทของตนเอง และจะต้องแบ่งส่วนงานให้ทั่วถึง ระบบสื่อสาร (System of Communication) ภายในและภายนอกหน่วยงาน จะต้องสะดวก รวดเร็ว และแน่นอน นอกจากนี้ ในองค์กรจะต้องมีการสร้าง ภาวะผู้นำ (Leadership) ให้เกิดขึ้น เพราะผู้นำสามารถทำให้ความสัมพันธ์ในหน่วยงานดำเนินไปได้ ด้วยดี ผู้นำสามารถช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ ตลอดจนจะต้องมีมาตรการบางอย่าง กระตุ้น (Motivation) หรือส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ

การบริหารโรงเรียน สิ่งที่ยุ้บริหารจำเป็นจะต้องทราบประการแรก ก็คือ จุดประสงค์ หรือเป้าหมายในการดำเนินงาน ไม่เช่นนั้น การทำงานของตัวผู้บริหารเอง ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ก็จะไม่มีความหนักแน่น และการจะทำงานให้ดำเนินไปก็ จะไม่มีระเบียบ การจัดการภายในโรงเรียน วัตถุประสงค์จึงมีความจำเป็นที่จะ ต้องวางไว้ให้แน่นอน

เบนท์ และแม็คแคน ⁷ (Bent and McCann) กล่าวไว้ในกระบวนการจัดการ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ว่าจะเป็โรงเรียนขนาดเล็ก หรือโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนนำสมัย หรือโรงเรียนแบบโบราณ โรงเรียนอาชีพ หรือโรงเรียน มัธยมแบบประสมก็ตาม ย่อมจะต้องมีส่วนประกอบของการจัดการ เขากล่าวว่าส่วน

⁷ Rudyard K. Bent and Lloyd E. McCann, Administrative of Secondary School (New York : McGraw-Hill, Inc., 1960) pp. 53 - 60.

ประกอบของการจัดองค์การ สำหรับโรงเรียนนั้น ควรจะมี

1. สายการบังคับบัญชา (Hierarchal Organization) คือการกำหนดฐานะตำแหน่งงาน ให้แต่ละคนรับบทบาทและหน้าที่ของตน และในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นอาจารย์ใหญ่ ผู้ร่วมงาน ตลอดจนนักเรียน จะต้องปรับตัวให้เข้ากันได้
 2. เอกภาพทางการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง การที่บุคคลจะต้องรู้แน่ชัดว่า เขาจะต้องรับคำสั่งจากใครภายในโรงเรียนนั้น
 3. หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา (The Line - Staff Concepts) ไม่ปะปนกัน
 4. ขว้งการบังคับบัญชา (Span of Control) ควรกำหนดให้แน่ชัดว่าบุคคลนั้น มีขอบข่ายแห่งความรับผิดชอบกว้างขวางเพียงใด
 5. การมอบหมายงาน และความรับผิดชอบที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน (Homogeneous Assignment) เช่น ให้สอนในวิชาที่สัมพันธ์กัน
 6. การมอบอำนาจ (The Delegation of Authority) เมื่อให้ความรับผิดชอบแล้ว ต้องให้อำนาจด้วย การมอบหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความข้องใจ (frustration) ขาดประสิทธิภาพของงาน
 7. หลักในเรื่องความคล่องตัว (The Principles of Flexibility) รูปแบบบริหารโรงเรียน ควรจะให้มีมีความคล่องตัวในการปฏิบัติ และสามารถปรับเข้าสถานการณ์เฉพาะหน้าได้
 8. หลักในเรื่องประชาธิปไตย (The Principles of Democracy) โรงเรียนจะต้องสร้างบรรยากาศให้มีชีวิตแบบประชาธิปไตย ในหมู่อาจารย์และนักเรียน ควรจะมีการแถลงนโยบาย และเคารพสิทธิของกันและกัน
- ภายในโรงเรียนมีบุคลากรหลายประเภท มีทั้งครู นักเรียน ภารโรง และผู้ปกครองนักเรียน บรรยากาศภายในควรจะได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะเด็กนักเรียนมีเป็นจำนวนมาก หลายคนก็หลายจิตหลายใจ การนำหลักประชาธิปไตยไปใช้ให้เกิดประโยชน์จึงเป็นเรื่องสำคัญ นอกจากนั้นแล้ว การยืดหยุ่นภายในโรงเรียนควรจะมีมาก

พอสมควร เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน ปัญหาจึงมีอยู่ว่าหาอย่างไร ผู้บริหาร จะสร้างบรรยากาศให้มีชีวิตแบบประชาธิปไตย และดำเนินการบริหารงานอย่างคล่องตัว ได้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรจะคิด และจัดให้มีขึ้นในโรงเรียน หรือในหน่วยงานของตน เพื่อผลทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโมทย์ ชัยกิจ และคณะ⁸ ได้ศึกษาถึงการจ้ดองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการกำหนดตำแหน่งบุคลากรของครูสภา กองมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวางแบบโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการแสดงแผนภูมิระบบบริหารขึ้น กำหนดตำแหน่งบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความจำเป็นและความนิยม เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายของการมัธยมศึกษาปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนได้กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างในเรื่องการจัดงานใด อยู่ในสายโคก็ยังคงเปลี่ยนแปลงไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคลากร และความจำเป็นของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

เราจะเห็นได้ว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน คือ การจัดหน่วยงาน หรือองค์การของตนเอง การจ้ดองค์การถ้าเราไปกระทำไปตามหลักเกณฑ์ที่กล่าว เชื่อว่าจะมีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน แต่ถ้การจ้ดองค์การและการกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงานไม่เรียบร้อยชัดเจนแน่นอน งานจะไม่สามารถได้รับผลสำเร็จได้อย่างมีระเบียบแบบแผนรัดกุม ผู้บริหารจึงควรจะได้ศึกษาและนำหลักการไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามควรแก่กรณี และนอกจากจะเข้าใจหลักการทฤษฎีในการจ้ดองค์การแล้ว สิ่งสำคัญต่อไปที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทราบคือ ฐานะภาพของตัวเองคืออย่างไร มีบทบาทอะไรที่จะทำก่อนหลัง ตลอดจนควรจะทำงานอะไรบ้างในการบริหารการศึกษา เพื่อบริหารโรงเรียน

⁸ ประโมทย์ ชัยกิจ และคณะ, กฎหมายและระเบียบปฏิบัติในโรงเรียนมัธยม (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2517), หน้า 153 - 156.

2. ฐานะทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น เราแบ่งผู้บริหารออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรก ผู้บริหารภายในโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ประเภทที่สอง ได้แก่ ผู้บริหารภายนอกโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัด

ภิญโญ สาคร⁹ ได้กล่าวไว้ในหลักบริหารการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่ทุกคน ควรจะรับผิดชอบเป็นผู้นำในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียน หรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือการให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ และงานวิชาการ ผู้บริหารต้องถือว่าสำคัญกว่าธุรการ ดังนั้นการแบ่งเวลาวันหนึ่ง ๆ ของผู้บริหารการศึกษาเพื่อให้แก่งานต่าง ๆ ควรแบ่งให้แก่งานวิชาการมากที่สุด งานธุรการนั้นจำเป็นก็จริง แต่โดยหลักบริหารการศึกษาแล้วสำคัญน้อยกว่างานวิชาการ

จึงอาจกล่าวได้ว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน จะต้องตระหนักในความสำคัญของงานวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะการบริหารการศึกษาแตกต่างไปจากงานอื่น ผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นทั้งนักบริหารและนักวิชาการในขณะเดียวกัน นั่นก็หมายถึงว่า ครูใหญ่ก็คือผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนนั่นเอง

สุคใจ เหล่าสุนทร¹⁰ ได้กล่าวไว้ในหลักการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการว่า งานวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถาบันการศึกษาประเภทต่าง ๆ สถาบันจะดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการ ถ้าฝ่ายวิชาการอ่อนสิ่งต่าง ๆ ด้านอื่น ๆ ก็จะอ่อนตาม

⁹ ภิญโญ สาคร, เรื่องเดิม หน้า 329.

¹⁰ สุคใจ เหล่าสุนทร, หลักบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ (ธนบุรี : อ.สิงห์ศักดิ์, 2505), หน้า 7.

ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน ควรจะสนใจและเอาใจใส่ในงานวิชาการเป็นพิเศษ เพราะเป็นเป้าหมายของโรงเรียน หากผลงานทางด้านวิชาการอ่อน สิ่งต่างๆ ภายในโรงเรียนก็จะเสื่อมโทรมไปด้วย

หนังสือ หันนาคินทร์¹¹ ได้กล่าวไว้ในหลักบริหารโรงเรียนว่า งานหลักในการบริหารโรงเรียน น่าจะเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หรืองานวิชาการนั่นเอง ส่วนงานอื่น ๆ ควรจะเป็นงานสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น

ผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะครูใหญ่ งานการเรียนการสอนจะต้องถือว่าเป็นงานหลักที่จะต้องจัดทำ และรับผิดชอบมากกว่างานอย่างอื่น

ข้าเลื่อง วุฒิจันทร์¹² ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ต่องานวิชาการ สรุปได้ว่า งานวิชาการมีความสำคัญมาก ที่จะส่งผลให้การศึกษาสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย ศึกษานิเทศก์จึงต้องเป็นผู้จัดทำและรับผิดชอบต่องานวิชาการและตลอดจนควบคุมงานวิชาการของสถานศึกษาต่าง ๆ ภายในเขตอำเภอด้วย

ศึกษานิเทศก์อำเภอ เป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทช่วยให้งานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอ ดำเนินไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา เป็นข้าราชการส่วนภูมิภาคที่รับหน้าที่ และนโยบายจากกระทรวงศึกษานิเทศก์ไปสู่โรงเรียน บทบาทหนึ่งที่มีส่วนช่วยโรงเรียน ก็คือรับผิดชอบต่องานวิชาการร่วมกับโรงเรียนในท้องที่อำเภอ

¹¹ หนังสือ หันนาคินทร์, หลักบริหารโรงเรียน (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2515), หน้า 225.

¹² กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์, เอกสารการประชุมศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศ, ปี 2515 โกรเนียว, หน้า 110.

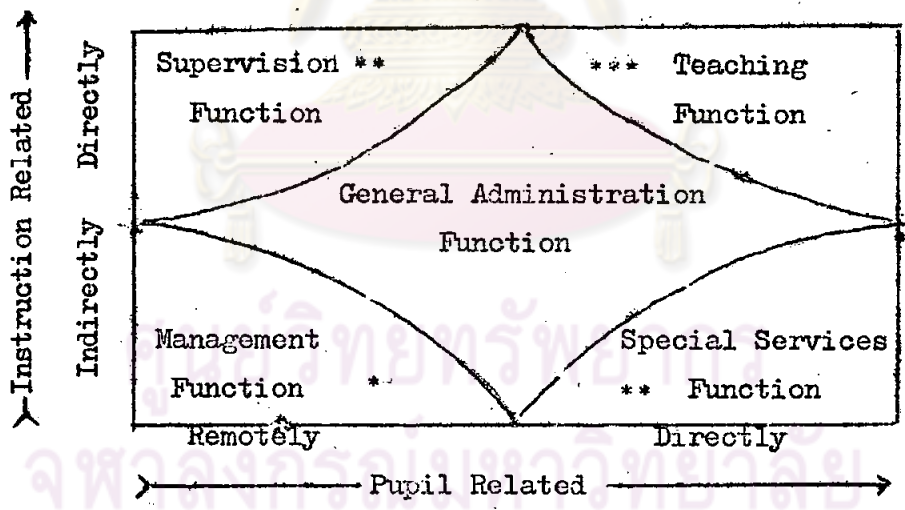
สมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา¹³ (A.A.S.A.) กล่าวถึงบทบาทของศึกษานิเทศกรว่า ศึกษานิเทศกรจะต้องทราบว่า งานที่สำคัญที่สุด คือการปรับปรุงการเรียนการสอน โดยอาศัยเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ตลอดเวลา

ในการบริหารโรงเรียน นอกจากครูใหญ่แล้ว ผู้บริหารนอกโรงเรียน ศึกษานิเทศกรอำเภอ ศึกษานิเทศกรจังหวัด จะต้องคิดและหาวิธีปรับปรุงงานวิชาการอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้งานการเรียนการสอนดำเนินไปตามเป้าหมายของการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

แฮร์ริส¹⁴ (Harris) ได้วิเคราะห์หน้าที่หลัก (Major Function) ของโรงเรียน ในการบริหารโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประถม หรือโรงเรียนมัธยม ผู้บริหารควรจะต้องทราบว่าอะไรคืองานหลัก อะไรคืองานที่สำรองลงไป และฐานะภาพเป็นอย่างไร ซึ่งพอสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังภาพประกอบนี้

ภาพที่ 1

Major Function of the School Operation



¹³ A.A.S.A., The American School Superintendency, (Washington D.C.: Department of the National Educational, of the United State, 1952), pp. 18-19.

¹⁴ Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Educational, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall; Inc., 1963), pp. 7-11.

จากภาพที่ 1 กิจกรรมที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอนโดยตรง แอร์วิส ได้แบ่งกิจกรรมตามหน้าที่ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. หน้าที่จัดการธุรการ (Management Function) ได้แก่ งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ มีความสัมพันธ์กับผู้เรียนน้อย (Remotely Pupil Related)
2. หน้าที่บริการพิเศษ (Special Service Function) หมายถึง การแนะนำ กิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการคำปรึกษาพจนานามัย มีความสัมพันธ์กับผู้เรียนมาก (Directly Pupil Related)
3. หน้าที่นิเทศ (Supervision Function) เป็นการพัฒนาคนที่มีอยู่แล้วหรือพัฒนาครูเพื่อส่งผลไปสู่เด็ก สัมพันธ์กับการสอนมาก (Directly Instruction Related) แต่สัมพันธ์กับผู้เรียนน้อย (Remotely Pupil Directed)
4. หน้าที่สอน (Teaching Function) สัมพันธ์กับการสอนและผู้เรียนมาก (Directly Instruction Related and Directly Pupil Related)
5. หน้าที่บริหารทั่วไป (General Administration Function) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์หน้าที่ (Functions) ทั้ง 4 เข้าด้วยกัน ต้องสัมพันธ์ทั้งการสอนและผู้เรียนด้วย (Instruction Related and Pupil Related)

ตามที่แอร์วิส ได้วิเคราะห์นั้น จึงเห็นได้ว่า งานหลักสำคัญในโรงเรียน คือ หน้าที่สอน (Teaching Function) ส่วนผู้บริหารงานนั้น เป็นศูนย์กลางของการดำเนินกิจการในโรงเรียน ที่จะพิจารณาค่าเนื้องานหลัก ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็น ครูใหญ่ ศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัด จะต้องยอมรับว่า งานหลักของโรงเรียน คืองานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หรืองานวิชาการนั่นเอง ฐานะภาพของตนเอง คือ เป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน มีหน้าที่ส่งเสริมให้งานวิชาการ ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3. งานบริหารการศึกษา (The Task of Educational Administration)

ผู้บริหารการศึกษา สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะต้องทราบอย่างแน่ชัด คือ

งานในหน้าที่ของคุณ และความรับผิดชอบหน้าที่นั้น ๆ โดยเฉพาะครูใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นหัวหน้างาน และเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญที่สุด (Key position) ของโรงเรียน จะต้องไม่สับสนในบทบาทเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง ไม่เช่นนั้นแล้ว จะไม่สามารถดำเนินกิจการภายในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

กริฟฟิธส์¹⁵ (Griffiths) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่สำคัญ คือเป็นผู้รักษาความสัมพันธ์กับชุมชน ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชน รับและปรับปรุงบุคลากร ประการสุดท้าย จัดหาและรักษาเงินและอาคารสถานที่

โรงเรียนถือว่าเป็นแหล่งวิชาในชุมชน นักเรียนเป็นบุคคลที่มาจากชุมชน สถาบันการศึกษาจึงมีความจำเป็นจะต้องสัมพันธ์กับชุมชนอย่างใกล้ชิด จะต้องพยายามปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชน ตลอดจนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประชาชนมาร่วมมือ สนับสนุนให้กิจการของโรงเรียนเจริญก้าวหน้า เป็นผู้นำของท้องถิ่น นั้น ๆ

สมิธ และคณะ¹⁶ (Smith and others) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีความรับผิดชอบงาน คือ งานในหน้าที่ทั่วไป งานบริหารของครูผู้สอนและบุคลากรที่ไม่ใช่ครูผู้สอน งานบริหารหลักสูตร งานบริหารการเงิน งานบริหารอาคารสถานที่ งานบริหารเกี่ยวกับนักเรียน งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

บุคลากรภายในโรงเรียน มีหลายประเภท ทั้งที่เป็นครูและไม่ใช่วุฒิสอน เช่น คนงานภารโรง นอกนั้นเป็นนักเรียน ภายในโรงเรียนจึงต้องจัดบริหารงานครู

¹⁵ Daniel E. Griffiths, Human Relation in School Administration, (Appleton-Century-Croft, Inc., 1965), pp. 3 - 13.

¹⁶ Edward W. Smith, Stanly W. Kronse and Mark M. Atkinson, The Educator's Encyclopedia, (N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1961), p. 170.

ให้ถูกต้องตามหลักการ จัดคนให้ทำงานตามความถนัด และความสามารถ ส่วนบุคคลที่ไม่ใช่ครู คนงาน ภารโรง ก็มีวิธีแตกต่างออกไป ผู้บริหารจำเป็นต้อง ใช้ความสามารถ ปกครองบังคับบัญชาให้เขาเหล่านั้น ทำงานอย่างมีความสุข สำหรับ นักเรียน เป็นบุคคลที่มารับบริการจากโรงเรียนโดยตรง ทำอย่างไรจึงจะทำให้เขา มีความรู้ ความสามารถ ไปประกอบอาชีพเป็นพลเมืองดี ตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้ เรื่อง กิจกรรมนักเรียน จึงเป็นเรื่องใหญ่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำ

แวน มิลเลอร์ ¹⁷ (Van Miller) ได้แบ่งงานของโรงเรียนที่สำคัญๆ ดังนี้ คือ งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ทางวิชาการ อาคารเรียน อุปกรณ์ บริการเสริม การเงิน และการประเมินผล

งานที่จะส่งผลให้งานด้านอื่น ๆ ที่กระทำภายในโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งจำเป็นและจะขาดเสียมิได้ คือ งานธุรการ การเงิน อาคารเรียน จะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้ กิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว

วิลสัน ¹⁸ (Wilson) ได้กล่าวถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ว่า มีงานอยู่หลายประเภท ได้แก่ งานด้านทะเบียนและสถิติต่าง ๆ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านนิเทศและประเมินผล ด้านการจัดบริการ ด้านการจัดกาเรียน การปกครอง การตัดสินใจ การสั่งการ การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร การจูงใจและการริเริ่ม ตลอดจนงานในคานบุคคล งานด้านอาคารสถานที่และการเงิน

¹⁷ Van, Miller, The Public Administration of American Schools, (New York : MacMillan, 1965), pp. 175 - 440.

¹⁸ Robert E. Wilson, Educational Administration, (Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Book, Inc., 1966), pp. 8 -13.

การจัดบริการเป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียน ควรถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ภายในโรงเรียนนั้นเราควรจะมีบริการครู บริการนักเรียน บริการประชาชน ผู้ปกครองที่มาติดต่องานในโรงเรียน ให้ได้รับความสะดวกในด้านต่าง ๆ ซึ่งเรื่องการบริหารนั้น นอกจากผู้มาติดต่อได้รับความสะดวกแล้ว ในด้านน้ำใจก็จะได้รับด้วย มีอะไรก็จะช่วยเหลือ เกื้อกูล โรงเรียนต่อไป การบริหารควรจะมีค้ำหลักที่ว่า "ผู้บริหารคือผู้ให้บริการ"

แอนเดอร์สัน และแวนไดค¹⁹ (Anderson and Van Dyke) ได้แยกหน้าที่โดยทั่วไปของครูใหญ่ ที่มีเวสการบริหารโรงเรียนเต็มที่ว่า หน้าที่ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษานั้นมีเป็นผู้นำในการวางแผนหลักสูตร ศึกษาอภิปรายเกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษา และความก้าวหน้าของการมัธยมศึกษากับคณะครู และผู้เกี่ยวข้องของทั้งงานโรงเรียน จัดโปรแกรมการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และความต้องการของประเทศ พัฒนาการแนะแนว และการให้คำปรึกษา จัดบริการช่วยเหลือ เช่น ด้านสุขภาพอนามัย การจักรดรับส่ง และการจัดบริการอาหารกลางวัน แสวงหาและจัดระเบียบ อุปกรณ์ห้องสมุด และอุปกรณ์การสอน รวมทั้งการให้บริการ เข้าร่วมในการคัดเลือกครู และการจัดครูเข้าสายวิชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการสอน พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างขวัญของบุคลากรในโรงเรียน และพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองดี บำรุงรักษาขวัญของคณะครูให้คืออยู่เสมอ

นอกจากนั้น ยังจัดให้มีโปรแกรมการอบรมแก่คณะครูอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรของนักเรียน ควบคุมให้มีเวลาเรียนเพียงพอ ที่จะทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ วางระเบียบและควบคุมดูแลงานทะเบียน และ

¹⁹ Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp.10-11.

งานประจำในสำนักงาน เพื่อช่วยให้งานวิชาการ และงานธุรการประสบผลดี เสริมสร้างลักษณะผู้นำในบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน แจ้างโครงการของโรงเรียนให้ชุมชน ศึกษาศึกษา และคณะกรรมการศึกษา ทราบ เข้าร่วมในงานให้บริการแก่คนหนุ่ม สาว ในชุมชน คุณดูแลรักษาอาคารสถานที่ และพัสดุ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน มีส่วนร่วม ในการวางแผนบริเวณโรงเรียน เพื่อกำหนดการก่อสร้างอาคารต่างๆในอนาคต รักษา ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับสถานอื่น และพยายามเสริมสร้างให้เกิดความ ก้าวหน้าในอาชีพการสอน

หน้าที่สำคัญของโรงเรียน ที่ถือว่าเป็นหน้าที่หลัก คืองานวิชาการ จึงเห็นได้ ว่า ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น งานที่เกี่ยวกับวิชาการควรจะทำให้มากที่สุด อาทิเช่น วางแผนหลักสูตร จัดโปรแกรมการสอน พัฒนาการแนะแนว ปรับปรุง การสอน ตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการสอน

กัญญา สาทร²⁰ ได้ศึกษางานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะ กล่าว ว่า งานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญ มี การสอนและการพัฒนา หรือใช้หลัก สูตร การบริหารกิจการนักเรียน การสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารบุคลากรในโรงเรียน การบริหารอาคารสถานที่ และบริเวณ การจัดองค์การและโครงสร้างของ โรงเรียน การบริหารการเงินและธุรการต่าง ๆ นอกจากนั้น ยังได้ทำการวิจัยบทบาทของศึกษาศึกษาจังหวัด โดยมีความเห็นว่า ในระบบบริหารการศึกษาของประเทศไทย ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการทำงานด้านบริหาร ขึ้นอยู่กับบุคคล 3 กลุ่ม คือ ศึกษาศึกษาจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด และ ผู้บริหารชั้นผู้ใหญ่ในกระทรวงศึกษาศึกษา ศึกษาศึกษาจังหวัดถือว่าเป็นนักบริหารที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จทางการศึกษา แต่ความสำเร็จจะบรรลุผลสมความมุ่งหมาย

²⁰ กัญญา สาทร, เรื่องเดิม หน้า 446.

ของโครงการเพียงใค่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปรัชญาที่ศึกษาธิการจังหวัดแต่ละคนยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ ตลอดจนรู้จักหน้าที่และบทบาทที่แน่ชัดของตน

จากการรวบรวมบทบาทและหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด ทางเอกสารทั้งต่างประเทศและในประเทศ ตลอดจนสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา และประสบการณ์ของผู้วิจัยได้สรุป และแบ่งงานในหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด เป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. งานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยบริหารการศึกษา โรงเรียนและชุมชน
2. งานที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอน และการสอนของครู
3. งานที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร
4. งานที่เกี่ยวกับธุรการ การเงิน งบประมาณ และการให้บริการ

จึงเห็นได้ว่า ศึกษาธิการจังหวัดเป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาท ช่วยในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจัดองค์การ และโครงสร้างของโรงเรียน

ธีระ รัตนจันทร์²¹ ได้ทำการวิจัยที่ประเทศอินเดีย เรื่องบทบาทศึกษาธิการจังหวัดในประเทศไทย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีบทบาทต่อการศึกษาทั้งทางนิตินัยและพฤตินัย ทางนิตินัย ศึกษาธิการจังหวัดถือว่าเป็นผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดการศึกษา วัฒนธรรม ทั้งในและนอกโรงเรียน และถือว่าเป็นผู้ช่วยเหลือผู้ว่าราชการจังหวัด บริหารและดำเนินเกี่ยวกับการศึกษาภายในจังหวัด ไม่วางงานด้านวิชาการ ธุรการ ด้านบุคคล ศึกษาธิการจังหวัดย่อมมีบทบาททั้งสิ้น ทางด้านพฤตินัย ในชุมชนระดับจังหวัด ถือว่าศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ งานพิเศษ

²¹ Teera, Ratanāchan, "A study of Role of Provincial Education Officers (Superintendents) in Thailand", Disserttration for the Degree of M. Ed., M.S. University of Baroda India, 1975, pp. 112 - 202.

ต่าง ๆ ศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ จึงเป็นผู้มีบทบาทสนับสนุนส่งเสริม เป็นสมาชิกที่รับผิดชอบงานโดยปริยาย เช่น งานรัฐพิธี งานพิธี งานประเพณีท้องถิ่นต่างๆ ทั้งทางศาสนาและวัฒนธรรม

จากผลการวิจัย จึงทำให้เห็นว่า งานบริหารโรงเรียนนั้น ศึกษาธิการจังหวัดย่อมมีบทบาทเกี่ยวข้องของทั้งทางกฎหมายและทางปฏิบัติ ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้สอบถามความคิดเห็นของศึกษาธิการจังหวัด เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาภายในโรงเรียนด้วย เพื่อให้การศึกษาวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ตามที่ได้ศึกษาว่า ในการบริหารการศึกษานั้น งานเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารมีอะไรบ้าง และงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะมีอะไรบ้าง พอสรุปได้ว่างานบริหารโรงเรียนมัธยมที่เป็นหลักใหญ่ ๆ สามารถครอบคลุมงานอย่างอื่นได้ คือ

1. งานบริหารเกี่ยวกับวิชาการ
2. งานบริหารเกี่ยวกับบุคลากร
3. งานบริหารเกี่ยวกับกิจการนักเรียน
4. งานบริหารเกี่ยวกับธุรการ การเงิน และบริการต่าง ๆ
5. งานบริหารเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน

ดังนั้นการวิจัยนี้ จึงมุ่งที่จะศึกษางานทั้ง 5 ประเภท ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรายละเอียด คือ

1. งานบริหารด้านวิชาการ

บุญโญ สาร 22 กล่าวไว้ว่า งานบริหารด้านวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพที่สุด ครูใหญ่หรือผู้บริหารการศึกษาทั่วไป ควรมีความรู้ ความ

22 บุญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า 252 - 277.

เข้าใจ เกี่ยวกับเรื่องหลักสูตร ประมวลวิชา หรือประมวลการสอน ตารางสอน
กระบวนการเรียนการสอน อุปกรณ์การศึกษา แบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ หนังสือ
อ้างอิง ห้องสมุด การให้เรียนรู้ในบางวิชา เช่น ศิลป พลศึกษา จริยศึกษา และ
เพศศึกษา การสอนและการประเมินผล การนิเทศการสอน กิจกรรมที่ส่งเสริมวิชา
การ บริการแนะแนว

งานวิชาการนี้ ตามหลักและวัตถุประสงค์ของการจัดโรงเรียน เราถือว่ามีความสำคัญอันดับแรก ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดให้มีขึ้นภายในโรงเรียน ยิ่งมีมากเท่าไรยิ่งดี วิชาการจะได้เข้มแข็ง

พนัส หันนาคินทร์²³ ได้กล่าวถึง หน้าที่ครูใหญ่ เกี่ยวกับงานค่านวิชา การว่า มีหน้าที่เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครุภัณฑ์มาหาการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้คณะครู การนิเทศการสอน เกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร การแบ่ง และการทำประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกแบบเรียน การจัดห้องสมุด การวัดผลการสอน

จะเห็นได้ว่า งานค่านวิชาการในโรงเรียน หลักสำคัญก็คือ ทำอย่างไรจึง จะทำให้การเรียนการสอน ได้ผลดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ อาจจะมีจัดกิจกรรมหลาย ๆ ประการ เพื่อช่วยให้งานดำเนินไปได้ อาทิ นิเทศ อบรมครู จัดห้องสมุด เลือก เนื้อหาหลักสูตร เป็นต้น

2. การบริหารงานบุคคล

สุกิจ จุลละนันท์²⁴ ได้ศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารใดๆ

²³ พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน(พระนคร: วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 49.

²⁴ กรมการปกครอง, เรื่องเดิม, หน้า 93 - 99.

ก็ตาม คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่จะบันดาลให้งานสำเร็จ หรือล้มเหลว การศึกษาว่าด้วยการบริหาร หรือการจัดการงาน จึงต้องศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นหลักสำคัญ เป็นที่ยอมรับว่า การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องสำคัญและยิ่งยากที่สุด เพราะตัวบุคคลมีชีวิตจิตใจ มีความแตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่จะกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ สำหรับนำไปใช้ให้ปฏิบัติได้โดยทั่วไป ทุกคน ทุกหมู่เหล่า ผู้เขียนกล่าวว่า หลักสำคัญในการบริหารงานบุคคล คือ ทำการเลือกสรรให้ได้คนที่มีความประพฤติ ความสามารถ มาบรรจุให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือมอบหมายหน้าที่การงานให้เหมาะสม กับตัวผู้ปฏิบัติงาน จัดให้มีความมั่นคงในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมในการกำหนด อัตรา และค่าจ้าง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจน โทษทางวินัย ส่งเสริมให้ทุกคนได้มีโอกาสได้รับการพัฒนาหรือเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน โดยการให้การศึกษและการฝึกอบรม ส่งเสริมกำลังใจ ด้วยการจัดให้มีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีทักษะในค่านิยมสัมพันธ จักให้มีสวัสดิการและเครื่องบำรุงน้ำใจประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศ กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญา ให้แก่งานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง

งานบริหารบุคคล ที่ผู้บริหารควรจะทำ คือ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคคล ในหน่วยงานให้เขาทำงานได้ทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานด้วย

เกรียง เอี่ยมสกุล²⁵ ได้ศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลในทางการศึกษาว่า ในวงงานของโรงเรียน เรื่องของบุคคลเป็นอุปสรรคแก่ความก้าวหน้าของงาน เป็นอุปสรรคแก่จิตใจ ทำลายอารมณ์ของผู้ร่วมงาน หากแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลได้ทั้งหมด หรือได้มาก งานก็จะคงดี ผู้เขียนพบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคลหลายเรื่องที่เป็นปัญหา

²⁵ สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, ทฤษฎีและแนวคิดในการจัดและบริหารการศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์ส่งเสริมอาชีพ, 2509), หน้า 66 - 68.

เช่น มาตรฐานเรื่องคุณวุฒิของบุคคลไม่ถึงขนาดที่จะทำงานซึ่งได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ บุคคลจำนวนไม่น้อยขาดทัศนคติที่ดีในการงานอันเป็นหน้าที่ของตน บางคนขาดกิจนิสัยในการทำงาน ขาดความขยันขันแข็ง บางครั้งขาดอัตรากำลัง ครูไม่พอ การบริหารงานบุคคลมีเรื่องสำคัญที่จะต้องพิจารณาคือ การคัดเลือกบุคคล การบริหารตามระบบธุรกิจแบบสาธารณะ การส่งเสริมสวัสดิการ การส่งเสริมความรู้ การสับเปลี่ยนโยกย้าย การบำเหน็จความชอบ การพิจารณาลงโทษ

การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องของการสร้างพลังงาน หรือหาวิธีการให้ใ้บุคคลที่ดี และสามารถมาทำงาน ใช้บุคคลให้เป็นประโยชน์ต่องานมากที่สุด เท่าที่จะทำได้ ในวงการศึกษามีปัญหาเกี่ยวกับบุคคลมีมากมาย เนื่องจากบุคคลมีมากในโรงเรียน ผู้บริหารหากขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องนี้แล้ว การทำงานเป็นกลุ่มจะดำเนินไปไต่ยาก เพราะคนมีชีวิตจิตใจ ฟังพอใจก็ทำงานได้ดี ไม่ฟังพอใจก็อาจทำงานให้เสียได้

3. การบริหารงานกิจการนักเรียน

ปฏิญญา สาทร²⁶ กล่าวว่า กิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารและนิเทศบรรดากิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน เช่น การจัดทำสำมะโนในโรงเรียน การทำนายปริมาณนักเรียน การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่ม และการเลื่อนชั้น การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน บริการแนะแนวนักเรียน บริการเกี่ยวกับสุขภาพนักเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ เช่น สถานนักเรียน ชมรมต่าง ๆ วารสารของโรงเรียน นิตศการ ละคร คนตรี ลูกเสือ อนุกาชาด การทัศนศึกษา

นักเรียน เป็นบุคคลที่รับบริการจากโรงเรียน มีจำนวนมากภายในโรงเรียน กิจการนักเรียน ถ้าหากจัดระบบไม่ดี ไม่สะดวก หรือไม่จัดอะไรเลย ก็จะทำให้ผู้รับ

²⁶ ปฏิญญา สาทร, เรื่องเคิม, หน้า 204 - 231.

บริการไม่ได้ผลตอบสนองอย่างสมบูรณ์ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดเกี่ยวกับตัวนักเรียน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ และกระทำให้งบ่งเกิดผลดี เพื่อผลทางการศึกษาของเด็ก

พนัส หันนาคินทร์²⁷ กล่าวว่า งานด้านบริการนักเรียน มี การจัดการแนะแนว การปฐมนิเทศ การให้ความสะดวก และสวัสดิการแก่นักเรียน เช่น การจัดการจราจร กิจกรรมนักเรียน การกีฬา การควบคุมความประพฤติ การรักษาวินัย

เนื่องจากนักเรียนภายในโรงเรียนหนึ่งมีเป็นจำนวนมาก การที่คนหมู่มากจะอยู่ได้ด้วยความสงบสุข ภายในหมู่นั้นจะต้องมีกติกากฎ หรือระเบียบของสังคม การรักษาระเบียบวินัยภายในโรงเรียน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มี ไม่เช่นนั้นแล้วการอยู่รวมกันก็จะมีระเบียบระเบียบ เกิดความสับสนภายในโรงเรียน

4. งานธุรการ การเงิน และบริการ

งานธุรการ การเงิน และบริการ เป็นงานสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารการศึกษาต้องทำเป็นประจำ เป็นงานที่เกื้อหนุนให้งานประเภทอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะงานต่างก็เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

ภิญโญ สาธร²⁸ กล่าวว่า งานธุรการที่ครูใหญ่จะต้องจัดทำ มี การจัดการโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการทำงานของครูงานที่เกี่ยวกับกิจการนักเรียน เช่น บริการข่าวสาร เวลามาเรียนของนักเรียน รายงานถึงผู้ปกครอง ระเบียบวินัยของโรงเรียน งานสารบรรณที่เกี่ยวกับการร่างรับ โตตอบ งานงบประมาณที่เกี่ยวกับการเงิน บัญชี พัสดุ ครุภัณฑ์ การบำรุงรักษา

²⁷ พนัส หันนาคินทร์, เรื่องเดิม, หน้า 7 - 8.

²⁸ ภิญโญ สาธร, เรื่องเดิม, หน้า 308 - 333.

ภายในโรงเรียน งานธุรการมีความจำเป็นจะต้องจัดทำเป็นประจำทุกวัน เพราะจะอำนวยความสะดวกให้งานอื่น ๆ ดำเนินไปด้วยดี ครูใหญ่ หรือผู้บริหาร จะต้องจัดทำอย่างรวดเร็ว เพื่อบริการทั่วไป งานสารบรรณมีเรื่องการ ร่าง รับ โต้ตอบ เก็บ ค้น จะต้องมีระบบระเบียบ ไม่เช่นนั้นแล้ว จะชักช้าเสียเวลามาก คิดต่อ ทำให้เขาเสื่อมศรัทธาในโรงเรียน

ประโมทย์ ชัยกิจ และคณะ²⁹ ได้ศึกษาเกี่ยวกับระเบียบเกี่ยวกับการคลัง ของโรงเรียนรัฐบาล กล่าวว่า นอกจากการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ ครูอาจารย์ นักเรียน และธุรการอื่น ๆ แล้ว มีเรื่องที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ต้องศึกษา คือ การจัดการเรื่องการเงินของโรงเรียนนั่นเอง เพราะตามที่ทราบ และเห็นมา ปรากฏว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ของโรงเรียนเป็นจำนวนไม่น้อยที่ประสบปัญหายุ่งยากเรื่องนี้ ถึงกับต้องได้รับโทษกันอยู่เสมอ เขากล่าวว่า การเงินของโรงเรียนมีรัชมของรัฐบาล มีที่มาอย่างน้อย 3 ทาง คือ เงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา เงินที่มีผู้บริจาคให้โดยมีวัตถุประสงค์โดยเฉพาะ และงบประมาณแผ่นดินแบ่งหมวดรายจ่ายเป็น 10 หมวด ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เงินอุดหนุน รายจ่ายอื่น

ภายในโรงเรียน บุคคลภายนอกมักจะมองว่า การเงินภายในโรงเรียน สะอาด บริสุทธิ์ หรือไม่เพียงไร ถ้าหากสะอาด บริสุทธิ์ บุคคลภายนอกและในองค์การก็ศรัทธา เชื่อถือวางใจ แต่ถ้าหากเลอะเทอะ คลอนแคลน ก็เสื่อมความนับถือ จนไม่อาจจะคบค้าสมาคมด้วยได้ การเงิน จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของหน่วยงาน โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน งานที่ต้องทำเกี่ยวกับการเงิน มีทั้งเงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา การปฏิบัติทางการบัญชี การควบคุมการจัดซื้อ และการจ้าง ฯลฯ

²⁹ ประโมทย์ ชัยกิจ และคณะ, เรื่องเดิม, หน้า 163 - 165.

5. งานที่สัมพันธ์กับชุมชน

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งตั้งอยู่ได้ด้วยความเชื่อถือและความร่วมมือของประชาชน ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรจัดกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อการประชาสัมพันธ์กับชุมชน

บุญโญ สาร 30 กล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์ที่โรงเรียน ควรจัดให้มีสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหมู่ครู สร้างความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบัน และครู สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ครูกับผู้ปกครองของนักเรียนชั้น จัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู จัดกิจกรรมช่วยเหลือชุมชน เช่น กิจกรรมศาสนา กิจกรรมประเพณีของท้องถิ่น จัดตั้งคณะกรรมการประชาชนชั้น เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ทั้งสมาคมต่าง ๆ ขึ้น ตามความจำเป็นและความเหมาะสม จัดกิจกรรมเป็นสื่อสัมพันธ์กับประชาชน เช่น กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน สิ่งพิมพ์ และเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดโปรแกรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งในด้านการศึกษา การอาชีพ และการหย่อนใจ ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับประโยชน์โดยตรงบ้างตามสมควร

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ผู้บริหาร หรือครูใหญ่ทุกคนควรจัดให้มีกิจกรรมของโรงเรียน เพื่อการประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะที่โรงเรียนตั้งอยู่ในสังคมประชาธิปไตย โรงเรียนจึงควรเป็นของประชาชน คำเนิการโดยประชาชน และเพื่อผลประโยชน์ของประชาชน กิจกรรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนควรจัดให้มีขึ้น

30 บุญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า 240 - 251.

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบัติ จันทภูมิ³¹ ได้วิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล เมื่อปี 2514 สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. งานเกี่ยวกับครู (จากความคิดเห็นของครู) ครูใหญ่ได้ทำกิจกรรมเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และการเอาใจใส่ในการทำงานของครู อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ส่วนการบำรุงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร การโอน ย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาภูมิลักษณ์ระดับกลาง งานของครูใหญ่ที่อาจจัดได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ คือการประเมินผลงาน

2. งานเกี่ยวกับนักเรียน (จากความคิดเห็นของนักเรียน) ครูใหญ่ได้จัดทำเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดบริการแนะแนว การจัดสวัสดิการต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง ส่วนการส่งเสริมความประพฤติ และการรักษาระเบียบวินัย อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง

3. งานเกี่ยวกับผู้ปกครอง (จากความคิดเห็นของผู้ปกครอง) ครูใหญ่ได้จัดทำเกี่ยวกับการจัดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์โรงเรียน การสื่อสารติดต่อกับผู้ปกครอง และการจัดบริการชุมชน อยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง ส่วนการจัดให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจการโรงเรียน อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ

นอกจากนี้ ยังมีผู้วิเคราะห์บทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งเป็นผู้บริหารงานภายนอกโรงเรียน ไว่ดังนี้

กัลยา รัตนบรรพต³² ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ

³¹ สมบัติ จันทภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล, (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า จ.

³² กัลยา รัตนบรรพต, "บทบาทศึกษานิเทศก์อำเภอ", (วิทยานิพนธ์ เพื่อรับปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 125-126.

พบว่า ศึกษาศึกษาการอำเภอทำหน้าที่อื่น ๆ ไม่เกี่ยวกับวิชาการมากที่สุด เช่น งานธุรการ ในแผนก งานก่อสร้าง ส่วนงานด้านวิชาการทำหน้าที่รองลงมา สำหรับงานด้านสัมพันธ์ กับชุมชน การจัดบริการห้องสมุดสำหรับประชาชนประจำอำเภอ ซึ่งศึกษาศึกษาการอำเภอ จัดทำอยู่ค่อนข้างมาก และมีความเห็นว่า เป็นกิจกรรมที่ควรปฏิบัติมากที่สุด

เมื่อปี 2518 วิรัตน์ ศิริบุรณ์³³ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพในการ บริหารงานของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 11 โดยสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มครูใหญ่ 23 คน ครูภายในโรงเรียน 260 คน รวม 283 คน แยก สมรรถภาพออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านนักเรียน ด้าน ธุรการ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน สรุปผลการวิจัยว่า สมรรถภาพการบริหาร โรงเรียนของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตศึกษา 11 ในด้านบุคลากร ธุรการ และกิจการนักเรียน อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ส่วนความสัมพันธ์กับชุมชน และ การบริหารวิชาการ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ

จะเห็นได้ว่า ในการบริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหาร จะต้องจัดทำให้ถูกต้อง ประการแรกคือ การจัดองค์การภายในโรงเรียนของคนให้ เรียบร้อย รัดกุม ผู้บริหารจะต้องรู้ฐานะภาพของตนเองว่า มีฐานะอะไร อย่างไร

นอกจากนั้นจะต้องไม่สับสนในบทบาท และหน้าที่ของตน งานบริหารการศึกษา จะทำอะไรก่อนหลัง มากน้อยเพียงไร ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้หลักการ และสามารถนำหลักไปปฏิบัติให้บังเกิดผลดีขึ้นได้ การบริหารถือว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การดำเนินงานบังเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นไปตามเป้าหมายทาง การศึกษา จากหลักการและทฤษฎีที่นักวิชาการได้เสนอไว้ ได้นำมาประมวลสร้างเป็น

³³ วิรัตน์ ศิริบุรณ์, "การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียน มัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 11", (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า 56 - 59.

แบบสอบถาม และแนวการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาและสำรวจงานบริหารการศึกษาที่โรงเรียนมัธยมศึกษาได้จัดทำ ซึ่งการสร้างแบบสอบถาม และวิธีการดำเนินการวิจัย จะได้อกล่าวโดยละเอียดต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย