บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และศึกษาความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาหนังสือ ตำรา ตลอดจนงานวิจัย พบว่า การวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ
2. แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาท
3. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ

ทุกหน่วยงานหรือองค์การย่อมมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล ผู้บริหารที่จะมีทัศนะหรือยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติเป็นของปกติที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อความคิดเห็น ค่านิยม ทัศนะคติ หรือความคาดหวังแตกต่างกันในการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน

ผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นตัวสกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าและเป็นตัวทำลายองค์การจึงพยายามปิดบังทุกวิถีทางที่จะไม่ให้คนอื่นทราบว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง แท้จริงแล้วความขัดแย้งมิใช่เป็นตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนอลหม่านหรือก่อให้เกิดความหายนะแก่องค์การ แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ไข แม้ว่า

ความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ถ้ารู้จักการบริหารความขัดแย้งก็จะกลายเป็นการให้ประโยชน์ต่อองค์การ เช่นป้องกันความเฉื่อยชาช่วยทำให้เห็นเป้าหมายชัดเจนขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจ ความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลเป็นพื้นฐานทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคมเป็นต้น การเกิดความขัดแย้งไม่ได้หมายความว่าหน่วยงานล้มเหลวหรือการบริหารล้มเหลว ความขัดแย้งเป็นเครื่องชี้บ่งว่าองค์กรอาจมีปัญหา ถ้าหากผู้บริหารไม่สนใจความขัดแย้ง ปิดบังหรืออำพรางความขัดแย้งก็เท่ากับการไปป้องกัน หรือไปสกัดกั้นไม่ให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นในการบริหารงานต่อไป (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533)

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในระบบสังคมและในองค์การมีหลายลักษณะ มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งแตกต่างกันไปตามลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไว้ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำ "ขัดแย้ง" ว่า หมายถึง "ไม่ลงรอยกัน"

อรุณ รักธรรม (2520) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งในองค์การคือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกเกิดจากการรับรู้แตกต่างกัน"

ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ (2520) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งหมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป มีการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน"

Brown (1983 : อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า"เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน"

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม หรือมากกว่า มีความคาดหวังต่อบทบาทที่แตกต่างกัน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

สิ่งที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ภายในองค์การ มีหลายสาเหตุด้วยกัน

พรรณราย ทรัพยประภา (2532) ได้ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นจากสาเหตุ (1) ค่านิยมที่แตกต่างกัน (2) ความคิดเห็นแตกต่างกัน (3) การรับรู้แตกต่างกัน (4) วิธีคิดแก้ปัญหาแตกต่างกัน (5) เป้าหมายขัดแย้งกัน (6) ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ (7) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ (8) ความจำกัดของทรัพยากรในองค์การ

สิวลี ศิริไล (2518) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งมีดังนี้

1. การแข่งขันในเรื่องทรัพยากรซึ่งแต่ละหน่วยงานมีความต้องการที่จะได้ทรัพยากรให้แก่หน่วยงานมากที่สุด

2. การเปลี่ยนแปลงในเทคนิควิธีการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของงาน

3. ความแตกต่างของลักษณะงานทุกประเภทมีความแตกต่างกันในลักษณะงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ง่ายสำหรับผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน

4. ความแตกต่างกันในด้านจุดมุ่งหมายและคุณค่าของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลมาปฏิบัติงานร่วมกัน จะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การนั้นอาจเกิดความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้ว ยังเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มและกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วย

Katz และ Kahn (1987) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่า มาจากสาเหตุ 6 ประการคือ

1. ลักษณะขององค์การเช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การเป็นต้น
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกเช่น นอร์ม กฎ ระเบียบ กระบวนการเป็นต้น
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

Trusty (1987 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533) ได้วิเคราะห์แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ แล้วสรุปสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การเกิดจาก

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมาย หรือกระบวนการ
2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น
3. การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. การมีทรัพยากรที่จำกัดและไม่พอเพียง

โดยสรุปในปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมีหลายประการเป็นต้นว่า ความคาดหวังในบทบาท และความขัดแย้งในด้านความคิด

ประเภทของความขัดแย้ง

ถวัล วรเทพพุฒิพงษ์ (2525) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภทโดยยึดเอาสาเหตุของความขัดแย้งเป็นหลักคือ

1. ความขัดแย้งกันทางความคิด (Conflict of Ideas) เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความคาดหวังในบทบาท

2. ความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน

3. ความขัดแย้งเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of Personality) คนบางคนพบกันครั้งแรกถูกโฉลกกันพูดคุยกันได้สนิทสนมรวดเร็ว เหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงกันข้ามพอเห็นท่าทางก็ไม่ชอบหน้ากันทันที ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักหรือพูดคุยกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิคภาพขัดกันนั่นเอง

ประกอบ คุปรัตน์ (2523) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะการเกิดได้ 5 ลักษณะคือ

1. ความขัดแย้งภายในเอกัตภาพของแต่ละบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในต่อบุคคลคนเดียว

2. ความขัดแย้งภายในตนเอง เป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้านขัดกัน

4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงานเนื่องจากมีข้อมูล ข่าวสาร ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และผลประโยชน์แตกต่างกัน

5. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ หรือระหว่างอาจารย์ กับนักศึกษา เป็นต้น

Brain และ Sprinks (1983) แบ่งความขัดแย้งในองค์การ (Organizational Conflict) ออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

ก. ความขัดแย้งในบทบาท

ข. ความขัดแย้งในอำนาจ

ค. ความขัดแย้งในประเด็น

019356

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

ก. ความขัดแย้งในหน้าที่

ข. ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น

ค. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ

สรุป ความขัดแย้งมีหลายประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งทางความคิดความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และขัดแย้งจากความคาดหวังที่แตกต่างกัน

แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาท

บุคคลในสังคมองค์การต่างก็แสดงบทบาทไปตามความคิดของตนหรือตามความคาดหวังของบุคคลอื่นที่คิดว่าจะให้ตนปฏิบัติภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในตำแหน่งงานต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังของบุคคล กลุ่มบุคคลต่อบทบาทในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ไม่สอดคล้องกัน ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งถูกคาดหวังแตกต่างกัน มากจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทมากขึ้น ในส่วนนี้ขอเสนอแนวความคิด และความหมาย ของบทบาทดังนี้

ความหมายของบทบาท

ภิญโญ สาธร (2512) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาทคือสิ่งที่ผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นผู้รู้กันโดยทั่วไปถูกคนอื่นลงความเห็นว่า บุคคลนั้นต้องทำในสิ่งที่เรียกว่าบทบาทหน้าที่ ซึ่งกำหนดไว้ ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นได้รับ และหมายรวมถึงหน้าที่หรือเงื่อนไขที่ต้องกระทำ หรือบรรดาสิทธิต่างๆที่ได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งแต่ละตำแหน่งที่เกี่ยวพันกับสิทธิ

และหน้าที่ ของตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องภายในสังคมเดียวกัน

ทิตยา สุวรรณชฎ (2517) ได้ศึกษาเกี่ยวกับฐานะตำแหน่งและบทบาทของสังคมมนุษย์ และสรุปผลไว้ดังนี้

1. มีฐานะตำแหน่งอยู่จริงในทุกสังคมและมีอยู่ก่อนที่คนจะเข้าไปดำรงตำแหน่งนั้นๆ

2. มีบทบาทที่ควรจะเป็นประจำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง

3. วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีในสมัยนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการกำหนดตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น

4. การที่คนเราจะทราบถึงฐานะตำแหน่งและบทบาทนั้นได้มาจากสังคมประกิตในสังคมนั้นๆ

5. บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอนเสมอว่าจะเหมือนกับพฤติกรรมจริง ๆ ของคนที่ครองตำแหน่งนั้น เพราะพฤติกรรมจริงนั้นเป็นผลปฏิกริยาของคนที่ครองฐานะตำแหน่ง ที่มีบทบาทที่ควรจะเป็นบุคลิกภาพของตนเอง และบุคลิกภาพของผู้อื่นที่เข้ามาร่วมกันในพฤติกรรมและเครื่องกระตุ้นที่มีอยู่ในเวลาและสถานที่ที่เกิดการติดต่อทางสังคม

Getzels (1958) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ดังนี้ "บทบาทเป็นคำอธิบายความคาดหวังในบทบาท (Role Expectation) บทบาทตามธรรมดาหมายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อบทบาทหนึ่ง ๆ ของบุคคล ความคาดหวังในบทบาท หมายถึงความเห็นที่ควรปฏิบัติ หรือไม่ควรปฏิบัติต่อบทบาทใดบทบาทหนึ่ง

สรุป บทบาท หมายถึงหน้าที่หรือเงื่อนไขที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องกระทำ

ความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาท (Role Conflicts)

Hoy และ Cecil (อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งในบทบาทดังนี้

ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflicts) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาท เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า ความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ด้วยกันไม่ได้เช่น บุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่แต่ในขณะเดียวกันก็นึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียว ที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ครูใหญ่ต้องแสดงบทบาททั้งผู้นำและผู้รักษาระเบียบ เนื่องจากตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน

Hare (1962) ได้สรุปถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทอันเกิดจากการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งไว้ 3 ประการคือ

1. บทบาทก้าวก่ายกัน (Role Collision)เกิดจากบุคคล 2 คนซึ่งมีตำแหน่งต่างกันแต่มีบทบาทซ้ำซ้อนกัน (Overlap) ในกลุ่มของตนเอง

2. บทบาทไม่ลงรอยกัน (Role incompatility) เกิดจากบุคคลคนเดียวดำรงตำแหน่งหนึ่ง แต่ได้รับแรงผลักดันจากบุคคลอื่นให้แสดงบทบาทที่แตกต่างกันออกไปขัดแย้งกับฐานะที่ดำรงอยู่

3. บทบาทสับสน (Role Confession)เกิดจากบุคคลหนึ่งต้องดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่ง (Dual role) มีบทบาทในแต่ละตำแหน่งขัดกันก่อให้เกิดความมุ่งหวังไม่คงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมเหมาะสม เพราะขาดการตกลงกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มในเรื่องความคาดหวังสำหรับบทบาท นั้น ๆ

Hunt (1971) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความขัดแย้งในเรื่องบทบาทว่าในระบบสังคมที่ซับซ้อน ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งหลายตำแหน่งกับบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งนั้น ๆ บางอย่างก็ไปด้วยกันได้ดี บางอย่างก็ไม่สัมพันธ์กัน ทำให้เกิดความสับสนและความขัดแย้งขึ้นซึ่งตรงกับที่ Brown (1983) มีความเห็นว่า บทบาทเป็นองค์ประกอบของปทัสถาน (norms) และปทัสถานเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรม ความไม่ลงรอยกันในการกำหนดพฤติกรรมนี้ ก่อให้เกิดปัญหาสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหรือผู้สวมบทบาทนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่าความขัดแย้งในบทบาท

สาเหตุของความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาท

Getzels และ คณะ (1968) อธิบายเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในบทบาทว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการคือ

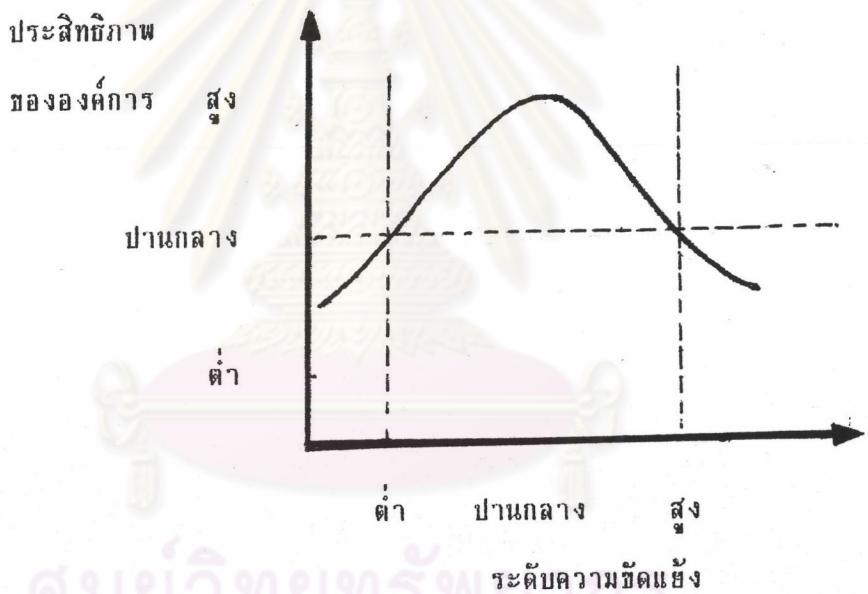
1. ความขัดแย้งกันภายในกลุ่มเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวัง (disagreement within a group defining a given role) ความขัดแย้งนี้เป็นความคาดหวังของบุคคลในกลุ่มอาชีพเดียวกัน เช่นกลุ่มอาจารย์ในโรงเรียนมีความคาดหวังต่อบทบาทของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งที่หลายกลุ่มคนมีเกี่ยวกับความคาดหวังต่อบทบาทหนึ่ง ๆ แตกต่างกัน (disagreement among serveral group, each defining expectation for the same role) เป็นความขัดแย้งที่หลายกลุ่มคนมีความคาดหวังต่อบทบาทหนึ่ง ๆ แตกต่างกัน เช่นอาจารย์มหาวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชาคาดหวังให้อาจารย์เน้นงานสอน แต่คณบดีที่คาดหวังให้อาจารย์เน้นงานวิจัย เกิดความขัดแย้งต่อบทบาทของอาจารย์

3. ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังต่อบทบาทสองบทบาท หรือมากกว่าขึ้นไป (Contradition between the expectations of two or more roles which an individnal is occupying at the same time) ความขัดแย้งนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทสองบทบาท หรือมากกว่าในเวลาเดียวกัน เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา บทบาทกรรมการสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนมัธยม บทบาทบิดา

แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งมีทั้งประเภทที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีระดับที่พอเหมาะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ จากการประสานงานแนวคิดของ Megginson (1981) Brown (1983) Robbin (1983) และ Anderson (1984) ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์การดังรูป



ที่มา Chung และ Meggison (1981 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533)

จากรูป ตามแนวแกนนอนแทนระดับความขัดแย้ง แกนตามแนวตั้งแทนประสิทธิภาพขององค์การ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปย่อมทำให้เฉื่อยชา ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปย่อมทำให้องค์การวุ่นวายความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพต่ำ ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะสมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูง

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์

1. เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยทำให้เข้าใจความคิด การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยมและจุดยืนของบุคคล และใช้การมีส่วนร่วม เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามตื่นตัว แสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ เพื่อบรรลุสิ่งที่ดีกว่า

3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่ขัดกันในวิธีการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น ๆ

4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มิใช่ขัดแย้งเนื่องมากจากอคติส่วนตัว

5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าการใช้อารมณ์

6. คู่ขัดแย้งพยายามจะเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่พยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจความสนใจ ความต้องการ และความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง

7. เป็นความขัดแย้งที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การ

8. เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวโดยตระหนักถึงคุณธรรมและศีลธรรม จริยธรรมในสังคม

9. เป็นความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่น หรือไม่ก็เป็นข้ออ้างเพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

ลักษณะความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ นานา เช่นการใช้อำนาจ อารมณ์ สำนวนโวหาร กฎหมู่ หรือช่องว่างของระเบียบ

2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม ลดหรืองดการสื่อความหมายอย่างบิดเบือน

3. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุดคนอื่นเป็นฝ่ายผิด โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นหรือฟังไม่ได้ เช่น อ้างความเป็นหัวหน้า อ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล คนมีอายุมักอ้างว่ามีประสบการณ์มากกว่าหรืออาบน้ำร้อนมาก่อน คนมีอายุน้อย

มักอ้างความทันสมัย ความรวดเร็วเป็นต้น

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระบายความขัดแย้งกับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคล เกิดแนวร่วมในความขัดแย้ง

5. ผู้บริหารมักจะแก้ความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตนหรือของคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมหรือหน่วยงาน

6. ผู้บริหารมักจัดการกับความขัดแย้งโดย "มองใกล้" มากกว่า "มองไกล" และ "มองแคบ" มากกว่า "มองกว้าง" ต้องการเพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้นโดยไม่คำนึงถึงว่า การกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นตามมา

7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตน มากกว่าความอยู่รอด และ ความเจริญขององค์การในอนาคต

Stoner (อ้างในอรุณ รักธรรม ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่การบริหารองค์การ, 2520) เสนอแนวคิดในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 วิธีคือ

1. กระตุ้นความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งปฏิบัติงานล้าหลัง เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป

2. การลดหรือระงับความขัดแย้งเมื่อระดับความขัดแย้งสูงเกินไปไม่เกิดผล

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2520) เสนอเทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้งดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เช่น การให้โบนัส ให้ผลตอบแทนแบบจูงใจในการปฏิบัติงาน และ ยกย่องชมเชย

2. การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม เช่น กลุ่มที่มีแนวคิดใหม่อยู่เสมอ ควรเลือกผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตยแทนที่จะเป็นเผด็จการ

3. การใช้บุคคลภายนอกในองค์การโดยนำบุคคลภายนอกที่มี ภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็น และความรู้ แบบของการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เข้ามาร่วมในองค์การ

4. การโยกย้ายพนักงาน และแบ่งทีมงานใหม่ จะทำให้กลุ่มมีความรับผิดชอบ

หรือมีสมาชิกใหม่ ก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอนและมีการปรับตัวในระยะแรก

5. การให้บรรยากาศในการออกความคิดเห็น เมื่อกลุ่มเห็นการปฏิบัติงานขององค์การไม่ถูกต้อง หรือมีวิธีการใหม่ ๆ มาเสนอ

Anderson (1984) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์เพื่อจะลดความขัดแย้งไว้ 4 ประการดังนี้

1. โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม
2. โดยการกลบเกลื่อน
3. โดยการต่อรอง
4. โดยการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

Follet (อ้างใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2525) พูดถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารว่ามีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ 4 วิธีคือ

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยฝ่ายหนึ่งยอมแพ้อีกฝ่ายหนึ่งโดยสมัครใจ
2. การแก้ปัญหาโดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้
3. การแก้ปัญหาโดยต่างฝ่ายต่างยอมทั้งคู่ โดยมีผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอม
4. การแก้ปัญหาโดยต่างฝ่ายต่างพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งปราศจากการประนีประนอมและการแพ้ชนะ

สรุปแนวความคิดในการจัดการกับความขัดแย้งกระทำได้หลายวิธี ทั้งโดยการกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะเพื่อให้งานในองค์การก้าวหน้า ไม่เฉื่อยชา แต่ถ้ามีความขัดแย้งมากในหน่วยงานจะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารก็คือการลดความขัดแย้งลง ถ้าเห็นว่าความขัดแย้งทั้งหลายที่เป็นอยู่ในหน่วยงานจะไม่เกิดประโยชน์กับหน่วยงานเลยผู้บริหารควรใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งต้องใช้ทักษะ เทคนิควิธีและใช้เวลา

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความหมายของการมัธยมศึกษา มีการให้ความหมายไว้ดังนี้

Good (1959) ได้ให้ความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ว่า การมัธยมศึกษา คือ การศึกษาที่วางแผนไว้สำหรับเยาวชนในวัย 12 ถึง 17 ปี เน้นหนักเพื่อเป็นเครื่องมือให้กับการเรียนรู้ แสดงออกและทำความเข้าใจกับสภาพความเป็นไปของชีวิตที่แท้จริง และเป็นการพัฒนาทัศนคติในการคิดค้น นิสัย และสาระอันเกี่ยวกับสังคมร่างกายและ สติปัญญา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2503 ข้อ 8 ได้กล่าวถึงมัธยมศึกษาว่าเป็นการศึกษาที่อาศัยประถมศึกษาเป็นพื้นฐาน มุ่งสำรวจและส่งเสริมความสนใจตามความถนัดตามธรรมชาติของเด็กเพื่อให้มีความรู้ มีทักษะอันเพียงพอต่อการประกอบอาชีพหรือให้ได้มีความรู้อันจำเป็นต่อแก่การดำรงชีวิต หรือเพื่อการศึกษาที่สูงขึ้น

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 ข้อ 32 กล่าวถึงการมัธยมศึกษาว่าเป็นการศึกษาหลังประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัยตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัดเพื่อให้บุคคลเข้าใจรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ข้อ 5 กล่าวว่า "การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของปวงชน"

สรุปความหมายของการศึกษาระดับมัธยมศึกษาคือ การศึกษาต่อจากการศึกษาขั้นประถมศึกษาเพื่อมุ่งการประกอบอาชีพ มุ่งศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น และมุ่งความเป็นผลเมืองดี

ความสำคัญของการมัธยมศึกษา

สมศักดิ์ ศรีมาโนชน์ (2524)ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนมัธยมศึกษาดังนี้

ความสำคัญของการมัธยมศึกษากับความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาจะเป็นแหล่งผลิตกำลังคน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งทางเศรษฐกิจ

2. นักเรียนโรงเรียนมัธยมมีความปรารถนาที่จะเป็นอิสระในการใช้เงินด้วยตัวเอง โรงเรียนมัธยมศึกษาส่งเสริมการมีรายได้ระหว่างเรียน ทำให้นักเรียนรู้ค่าของเงินใช้จ่ายโดยประหยัดซึ่งเป็นรากฐานความเป็นปึกแผ่นของชีวิต

3. การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสามารถทำให้นักเรียนมีสติปัญญา รู้จักเป็นผู้บริโภคที่ดี รู้จักต่อรองกับนายจ้าง

4. โรงเรียนมัธยมตั้งอยู่ในส่วนต่างๆของประเทศ หากโรงเรียนได้ให้นักเรียนได้ผลิตสินค้าโดยใช้วัสดุท้องถิ่นก็จะเป็นการเพิ่มพูนรายได้แก่ทุกส่วนของประเทศ

5. ถ้ารัฐบาลให้การสนับสนุนจัดอาชีพ ให้เหมาะสมกับความสามารถนักเรียนมัธยมศึกษาจะเป็นแหล่งที่ช่วยเสริมสร้างความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจได้มาก

บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2523) ได้เขียนหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในหนังสือการบริหารโรงเรียน นวัตกรรม เทคนิค และ ประสบการณ์เอาไว้ว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการจัดให้ผู้เรียนที่อยู่ในวัยรุ่นอายุระหว่าง 12-17 ปีเพื่อเตรียมวัยรุ่นให้เป็นผู้ใหญ่ที่ดีในอนาคตบทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษามีดังนี้

1. หน้าที่การปรับตัว (Adaptive Function)โรงเรียนมัธยมศึกษามีหน้าที่ทำให้ผู้เรียน รู้จักคุ้นเคยและพยายามทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่คุมอยู่ และในขณะเดียวกันก็ช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

2. หน้าที่ทางบูรณาการ (Integrating Function) โรงเรียนมัธยมศึกษามีหน้าที่ในการบูรณาการความคิดให้เป็นไปในทางเดียวกัน ทำให้ผู้เรียนคิดและปฏิบัติหน้าที่พลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โรงเรียนจึงมีหน้าที่ปลูกฝังสิ่งที่เป็นลักษณะร่วม เช่น ความสามัคคี ความเสียสละ ความรักชาติ ฯลฯ ให้แก่ผู้เรียน

3. หน้าที่ทางการจำแนกความแตกต่าง (Differentiating Function) โรงเรียนมัธยมศึกษา มีหน้าที่ในการเสริมความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน เพื่อปลูกฝังความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดที่เป็นอิสระเป็นต้น

4. หน้าที่ทางการปลูกฝังประชาธิปไตย (Democratizing Function) โรงเรียนมัธยมศึกษามีหน้าที่ในการฝึกอบรมวัยรุ่นให้มีความเป็นประชาธิปไตย สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เป็นประชาธิปไตย ฝึกฝนให้ผู้เรียนให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ของตนตามระบอบประชาธิปไตย

5. หน้าที่ในการเตรียมผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อในขั้นสูง (Preparation For Further Study) โรงเรียนมัธยมศึกษามีหน้าที่ในการเตรียมตัวผู้เรียนในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือการศึกษาต่อที่สูงกว่ามัธยมศึกษา

6. หน้าที่ทางสำรวจ (Exploration) โรงเรียนมัธยมศึกษามีหน้าที่ในการสำรวจความสามารถและความสนใจของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสำรวจตนเอง โรงเรียนอาจทำได้โดยจัดการสอนวิชาสาขาต่างๆอย่างกว้างขวางเพื่อให้ผู้เรียนได้เลือกเรียน

นอกจากทั้ง 6 ประการดังกล่าวแล้วโรงเรียนมัธยมศึกษาจำต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีการพัฒนาทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมอย่างเหมาะสม เพื่อให้เขาได้รู้จักและมีความเข้าใจตนเองมากขึ้น

กรมสามัญศึกษาได้จัดพิมพ์หน้าที่ของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในหนังสือเรื่อง "แนวการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน" (2525) ไว้ว่า เพื่อสนองนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาจึงมีหน้าที่ที่จะต้องกระทำ 3 ประการคือ

1. มีหน้าที่สอนและอบรมนักเรียน ตามหลักสูตรในระบบโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะพื้นฐานเพียงพอแก่การดำเนินชีวิตการประกอบอาชีพ การงานเพื่อความเป็นพลเมืองดีหรือเพื่อเป็นรากฐานของการศึกษาเพิ่มเติมเป็นการส่งเสริมความกระหายใคร่รู้ มีเจตนคติที่ดีต่ออาชีพทุกชนิด และให้มีประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจมีความขยัน อดทน รู้จัก

ประหยัดในการบริโภค การสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนมีความรู้เรื่องดุลย์แห่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. มีหน้าที่สอนประชาชนให้มีความรู้ความจำเป็นของประชาชนและมีประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในอาชีพได้ทันทีทันใด เพื่อการพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชนและประเทศชาติ เป็นการให้การศึกษาตลอดชีวิตโดยไม่มีการเลือกเพศและวัยให้ทุกคนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ดีขึ้น ให้ทุกคนได้ศึกษาวิชาชีพให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ให้ได้รู้จักคิดและทำงานด้วยตนเอง และทำงานร่วมกับผู้อื่นรวมทั้งสอนประชาชนที่พลาดโอกาสทางการศึกษาตามข้อ 1 ให้ได้มีโอกาสกลับเข้าศึกษาตามความต้องการของประชาชนนั้นด้วย

3. มีหน้าที่ในการบริการชุมชน หมายถึงการอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน

3.1 จัดแหล่งบริการให้ความรู้ทั่วไปและอาชีพเช่น

- จัดสหกรณ์ร้านค้า
- จัดตลาดนัดจำหน่ายผลผลิต
- ติดต่อจำหน่ายผลผลิต
- ผลิตจัดทำหรือแนะนำแหล่งผลิต เช่นปุ๋ย เชื้อเห็ด พันธ์ปลา
- จัดบริการให้ยืมวัสดุอุปกรณ์
- จัดหน่วยสาธิตเช่นประสานงานบริการรักษาโรคสัตว์และตอนสัตว์

3.2 จัดแหล่งบริการด้านสุขภาพอนามัย เช่น การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ บริการ

- ป้องกันโรคติดต่อ
- บริการยาสามัญและปฐมพยาบาล

3.3 จัดแหล่งบริการจัดกิจกรรมด้านวัฒนธรรมเช่น

- จัดวงดนตรีและการเล่นพื้นเมือง
- จัดกิจกรรมในเทศกาลต่างๆของท้องถิ่น
- จัดหาอุปกรณ์เพื่อบริการในการประกอบอาชีพต่างๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.4 จัดบริการด้านนันทนาการ

- ให้ใช้สถานที่ในการจัดงานต่างๆ
- จัดสถานที่พักผ่อนและสนามเด็กเล่น

3.5 จัดบริการด้านเผยแพร่ข่าวสาร

- จัดทำศูนย์ข่าวสารและป้ายประกาศ
- ทำการกระจายเสียงทั้งในและนอกโรงเรียน

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Saxe (อ้างใน เมธี ปิลันธนานนท์, 2525) ได้เน้นบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 2 ประการคือ การติดต่อสื่อสารกัน (Communication) และการปฏิบัติร่วมกัน (interraction) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจในตัวนักเรียนสนทนากับนักเรียน พร้อมที่จะให้นักเรียนพบปะสนทนาด้วยบทบาทเช่นนี้ทำให้นักเรียนได้เข้าถึงผู้ใหญ่ รู้สึกเป็นอิสระและเป็นกันเองที่จะได้สนทนากันในเรื่องต่าง ๆ ครูใหญ่หรือ ผู้บริหารโรงเรียนสมัยใหม่ไม่ใช่มีลักษณะที่จะพบกับนักเรียนก็ต่อเมื่อนักเรียนทำผิดเสมอไป

นอกจากบทบาทที่กล่าวมาแล้ว Gordon (1968) ยังได้กำหนดบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 6 ประการคือ

1. การเป็นผู้จัดการ
2. การเป็นผู้นำทางการสอน
3. เป็นผู้มีวินัย
4. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือ
5. เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง
6. เป็นคนกลางที่ขจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่างๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภิญโญ สาธร (2516) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 8 ประการ คือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียนซึ่งหมายถึงครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และนักการภารโรงเพื่อให้ได้รับความร่วมมือกับทุกฝ่าย

2. การปกครองและแนะแนวนักเรียนตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน

3. การบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรแบบเรียน หนังสือวัสดุ อุปกรณ์ ประกอบการสอนต่างๆที่เกี่ยวกับงานวิชาการ และการบริการการสอนเพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุด

4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชนในทุก ๆ ด้าน

5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน (Organization Chart) เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียนแบบแผนสมเป็นองค์การที่ดี

6. การบริหารอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์

7. การบริหารงานธุรการคืองานเสมียน (Clerical Work) เอกสารต่าง ๆ การเงินและการบริการต่างๆของโรงเรียน

8. การประเมินผลงานที่ต้องทำเป็นระยะ ๆ ไม่ขาดสาย

พนัส หันนาคินทร์ (2525) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของครูใหญ่เอาไว้ 3 ด้านคือ

1. งานด้านวิชาการ เกี่ยวกับตัวครู นักเรียน การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนจัดหาอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานด้านเกี่ยวกับบุคลากรด้านการสอน

2. งานด้านธุรการ เกี่ยวกับการเงิน การติดต่อกับองค์กรภายนอก งานด้านอาคารสถานที่ งานด้านบริการต่างๆ งานด้านปกครองและควบคุมบุคคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน

3. งานด้านกิจการนักเรียน เกี่ยวกับการดูแลความประพฤติ ระเบียบวินัยนักเรียน การแนะแนวการจัดหาทุน การจัดกิจกรรมนักเรียน งานบริการอาหารกลางวัน งานด้านสุขภาพ งานด้านรักษาความปลอดภัย

สรุปงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาตามนโยบายและแผนฯแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ ได้ 6 งานดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2532)

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานธุรการ
3. การบริหารงานปกครอง
4. การบริหารงานบริการ
5. การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
6. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานวิชาการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้อย่างน่าสนใจดังเช่น

Robert S. Fisk (1975) ได้ให้ทัศนะว่าโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานวิชาการตั้งแต่การบ่งถึงปรัชญาและจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียนโดยคำนึงถึงบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ของชุมชนเป็นพื้นฐาน รวมถึงการประเมินผลแผนทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวเนื่องกับเรื่องนั้น ๆ

Van Miller (1965) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการว่างานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน และที่สำคัญที่สุดได้แก่ การจัดแผนการสอน และการปฏิบัติตามแผนงาน รวมทั้งการวัดและการจัดบริการในการสอน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ให้ทัศนะว่าภารกิจทางด้านบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารจะรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวไม่ได้ หน้าที่ของผู้บริหารต้องคอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันทุกคนในการที่จะปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนของโรงเรียนให้ดีขึ้น ผู้บริหารมี

หน้าที่ประสานงานสำรวจทางวิชาการว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องคอยติดตามรายงานความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขหรือวางแผนในครั้งต่อไป และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นเหลือเกินที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในด้านการจัดระเบียบบริหารงาน รู้จักจัดหน่วยงาน รู้จักเลือกคน เพื่อที่จะได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

วิจิตร ศรีสอ้าน (2518) ได้กำหนดบทบาทในการปรับปรุงงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2. กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนโดยเฉพาะ

3. จัดหน่วยงานทางการสอนเพื่อสามารถดำเนินตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4. ประสานเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

5. กำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกระบวนการเรียนการสอน

6. มีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางการสอนเป็นหลัก

7. กำหนดตัวผู้สอนหรือเปลี่ยนแปลงตัวผู้สอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

8. พิจารณาให้คุณให้โทษแก่บุคลากร

9. จัดประเมินความต้องการด้านเวลา และสถานที่สำหรับการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

10. จัดสรรเวลาและสถานที่ให้แก่กิจกรรมการเรียนการสอนต่าง ๆ

11. จัดกลุ่มการเรียนเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน

12. จัดประเมินความต้องการทางด้านวัสดุอุปกรณ์ และ อาคารสถานที่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

13. จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่

14. ควบคุมการเลือกสรรวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น

15. ประสานการใช้วัสดุอุปกรณ์

16. ช่วยพัฒนาวัสดุอุปกรณ์การศึกษาขึ้นใช้เอง

17. จัดประเมินความต้องการทางด้านบริการสนับสนุนการสอน

18. ประสานด้านบริการส่งเสริมการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

19. ติดต่อสื่อสารกับชุมชน เพื่อจะได้ทราบความต้องการของชุมชนและจัดวางเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง

20. อธิบายนโยบายการศึกษาและรายงานปัญหา และผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนแก่ชุมชน

21. จัดระบบรายงานผลการศึกษาของนักเรียนแก่ผู้ปกครอง

22. สื่อสารความต้องการของชุมชนต่อครูและเจ้าหน้าที่

23. จัดให้มีการอบรมครู

24. แนะนำการเข้าอบรมแก่ครูในกรณีที่ส่งครูไปอบรมนอกโรงเรียน

25. จัดอบรมครูโดยเป็นผู้ทำเอง

26. จัดประสานงานฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

27. ฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถดำเนินการฝึกอบรม

28. ประเมินผลการฝึกอบรม

29. เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของครู

30. เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากอิทธิพลของครู

31. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

สรุปการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงและส่งเสริมการเรียนการสอนให้ได้ผลดีเพื่อเป็นการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในตัวนักเรียน

การบริหารงานธุรการ

งานธุรการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้งานด้านอื่น ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดีไม่ติดขัด ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงต้องควรที่จะเอาใจใส่งานในด้านนี้ให้มากพอสมควร มีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับงานธุรการไว้อย่างน่าสนใจเช่น

พนัส หันนาคินทร์ (2513) ให้ความเห็นว่างานธุรการแบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทด้วยกัน คือ

1. งานสารบรรณ
2. งานการเงิน
3. การจัดทำงบประมาณประจำปี
4. งานควบคุมพัสดุครุภัณฑ์
5. งานทะเบียน นักเรียน การออกใบรับรองต่างๆ การจัดรายงานกิจกรรมต่างๆ
6. การดูแลรักษาอาคารสถานที่
7. การประชาสัมพันธ์

ภิญโญ สาธร (2513) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับงานธุรการ และการเงินไว้ดังนี้

1. การจัดโรงเรียน การจัดตารางเรียน ปฏิทินโรงเรียน
2. กิจการนักเรียน ทะเบียนเรียน เวลาเรียนและสมุดรายงานต่าง ๆ
3. บุคคลเกี่ยวกับครู คนงาน และนักการภารโรง
4. หลักสูตร แบบเรียน และอุปกรณ์อื่นๆเกี่ยวกับการสอน
5. กิจกรรมต่างๆ เช่น เอกสารเกี่ยวกับกิจกรรม
6. งานธุรการทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ การเงิน และงบประมาณพัสดุครุภัณฑ์
7. การบำรุงรักษาเพื่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ วารสารต่างๆ กิจกรรมเพื่อความปลอดภัยของโรงเรียน และบริการต่างๆของโรงเรียนที่มีแก่สาธารณะหน่วยงานอื่น ๆ กรมสามัญศึกษา (อ้างใน พิษณุ สุจริตธรรม 2518) ได้กำหนดงานธุรการของโรงเรียนไว้ดังนี้

1. งานสารบรรณ
2. การรับเด็กเข้าเรียน
3. การเงินโรงเรียน
4. พัสดุครุภัณฑ์
5. ทะเบียน บัญชี และสถิติ
6. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับโรงเรียน
7. การจัดทำรายงาน

Stoop and Johnson (1967) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของครูใหญ่ด้านที่เกี่ยวกับงานธุรการของโรงเรียนดังนี้

1. งานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณโรงเรียน
2. งานที่เกี่ยวกับการจัดอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์การสอน
3. งานที่เกี่ยวกับงบประมาณการเงิน
4. งานที่เกี่ยวกับการจัดบริการอาหารกลางวัน
5. งานที่เกี่ยวกับงานทะเบียน และสถิติทุกอย่างของโรงเรียน
6. งานที่เกี่ยวกับนักเรียนโดยตรง

สรุปได้ว่าการบริหารงานธุรการ ได้แก่การบริหารงานที่เกี่ยวกับการวางแผนงานธุรการ งานพัสดุ งานทะเบียนสถิติ และการประเมินผลงานธุรการ การเรียนการสอน จัดครูเข้าสอน พัฒนาการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอน พัฒนาครูทางด้านวิชาการ จัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและการประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน งานวิชาการอื่นๆที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน และการประเมินผลทางวิชาการ

การบริหารงานปกครอง

การบริหารงานปกครองเป็นแก่นสำคัญในการบริหารโรงเรียน เพราะเหตุว่าถ้าการปกครองไม่เรียบร้อย การบริหารงานอื่น ๆ ก็จะมีปัญหาตามไปด้วยซึ่งจะต้องปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ ถ้านักเรียนไม่อยู่ในระเบียบวินัยกระบวนการเรียนการสอนก็ไม่ได้ผลสมบูรณ์ บุคลากรไม่รักษาระเบียบวินัยประสิทธิภาพการทำงานก็จะลดลง การบริหารงานปกครองมีลักษณะงานดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2524) ได้วางขอบข่ายของการบริหารงานปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1. การควบคุมและป้องกันความประพฤติของบุคลากรโดยการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมความประพฤติของบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นที่ต้องการของประชาชน

1.1 การจัดหาและรวบรวมระเบียบข้อบังคับของราชการที่เกี่ยวกับความประพฤติระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษา

1.2 การจัดทำระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาขึ้นโดยเฉพาะให้สอดคล้องกับข้อบังคับของทางราชการและเหมาะสมกับสถานศึกษา

1.3 การเผยแพร่ข้อบังคับของทางราชการและระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกันทั้งบุคลากรของสถานศึกษาและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.4 การดำเนินงานให้ระเบียบข้อบังคับของทางราชการและระเบียบของสถานศึกษามีผลบังคับใช้อย่างแท้จริง

2. งานส่งเสริมความประพฤติและระเบียบวินัยโดยดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่อง

2.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษาหรือการร่วมมือกับสถาบันอื่น

2.2 การจัดหาหรือรวบรวมเอกสารที่มีคุณค่าในด้านการส่งเสริมความประพฤติและระเบียบวินัย พร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาหาความรู้จากเอกสารและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2.3 การให้เกียรติยศชื่อเสียงและคำยกย่องสรรเสริญแก่บุคลากรผู้ประพฤติดีมีระเบียบวินัย เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรโดยทั่วไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I17827676X

3. งานแก้ไขความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากร ซึ่งการดำเนินงานเพื่อแก้ไขความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุอันที่มาของความประพฤติที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากรในสถานศึกษา

3.2 ขอความร่วมมือหรือให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนและบุคคล เกี่ยวกับการแก้ไขความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษา

3.3 การกำหนดมาตรการและวิธีการเพื่อการแก้ไขความประพฤติ และระเบียบวินัยในสถานศึกษา โดยไม่ขัดระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

3.4 การดำเนินงานโดยการใช้มาตรการและวิธีการในการแก้ไขความประพฤติและระเบียบวินัยของสถานศึกษาให้มีผลบังคับใช้อย่างแท้จริงและเป็นไปด้วยความยุติธรรม

4. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่าการบริหารงานปกครอง เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวกับการวางแผนงานปกครอง การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในโรงเรียน การส่งเสริมพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

การบริหารงานบริการ

การบริหารงานบริการก็เป็นงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นงานที่จะช่วยส่งเสริมงานอื่นๆให้ดำเนินไปได้สะดวกยิ่งขึ้น

กรมสามัญศึกษา (2523) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการบริหารงานบริการไว้ 8 ลักษณะงานใหญ่ ๆ ดังนี้

1. บริการน้ำดื่มน้ำใช้ จัดให้มีน้ำดื่มน้ำใช้ที่สะอาดถูกสุขลักษณะแก่บุคลากรในโรงเรียน และนักเรียนอย่างเพียงพอ

2. บริการอาหารกลางวัน ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้รับประทานอาหารกลางวันถูกต้องตามหลักโภชนาการ และถูกสุขลักษณะ

3. บริการห้องสมุด มีห้องสมุดจัดบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

4. บริการนันทนาการ มีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการนันทนาการแก่ครูและนักเรียน

5. บริการสุขภาพ จัดให้มีการตรวจรักษาและส่งเสริมสุขภาพของนักเรียนและบุคคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. บริการความปลอดภัย มีมาตรการรักษาส่งเสริมความปลอดภัย

7. บริการแนะแนว จัดแนะแนวเพื่อเลือกแผนการเรียน แก้ปัญหาการเรียน ปัญหาส่วนตัว การเลือกอาชีพ และการศึกษาต่อ

8. บริการสื่อการคมนาคม บริการสื่อการคมนาคมแก่ครูและนักเรียน

กมล ธิโสภา (2522) ได้กล่าวว่า "แผนงานด้านบริการของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ ในการเรียนการสอนที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ ได้แก่การบริการห้องสมุด แนะแนว ปฐมพยาบาล จัดกิจกรรมสหกรณ์ กิจกรรมของนักเรียนทั้งหมดรวมทั้ง โครงการอาหารกลางวัน"

Remdies (1955) ได้ทำการศึกษางานบริการในโรงเรียนพบว่าควรมีงานกิจการนักเรียนดังนี้

1. การให้บริการปริกษาก่อนเข้าเรียน
2. การปฐมนิเทศ
3. บริการให้คำปริกษาระหว่างเรียน
4. บริการซ่อมเสริม
5. บริการสุขภาพ
6. บริการหอพักและอาหาร
7. บริการกิจกรรมนักศึกษา
8. บริการช่วยเหลือด้านการเงินและหางานให้ทำ
9. กิจกรรมทางศาสนา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

10. วินัยนักเรียน

11. การเก็บหลักฐานประวัติการเรียน

12. การวิจัยและการประเมินผล

ทองขาว โคตรโยธา (2521) ได้ทำการศึกษาเรื่องงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษาที่ 11 พบว่า ประชาชนให้ความควบคุมดูแลความประพฤติของนักเรียนเป็นอย่างดี แต่งานที่โรงเรียนปฏิบัติได้น้อย คือการสำรวจความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน การตรวจสุขภาพอนามัยของนักเรียน การจัดให้มีกิจกรรมทางวิชาการ และการให้ครูติดต่อกับนักเรียนนอกเวลาเรียน

สรุปได้ว่าการบริหารงานบริการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวกับการวางแผนงานบริการ การบริการน้ำดื่มน้ำใช้ การโภชนาการ งานสุขภาพอนามัย งานห้องสมุด งานแนะแนว และการประเมินผลงานบริการ

การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน

ผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดำเนินไปด้วยดี บทบาทที่ผู้บริหารแสดงออกมาต้องเด่นชัดต้องทำด้วยความจริงใจและบริสุทธิ์ใจ

ปรีชา นิพนธ์พิทยา และ สุทิน เนียมพลับ (2528) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้

1. ศึกษาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยละเอียดในด้านโครงสร้างทางวัฒนธรรม ประเพณี อาชีพ สภาพเศรษฐกิจ ทรัพยากร สภาพปัญหา เจตคติ และความเชื่อถือต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนวางแผนปฏิบัติการด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รับผิดชอบจัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการตามแผน

4. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างต่อเนื่องทั่วถึงโดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ

5. จัดให้มีการเยี่ยมเยียนชุมชนเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินงาน

6. รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในขอบข่ายของงานตลอดจนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน

7. จัดให้มีการให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนสามารถทำได้

8. เลือกบุคคลในชุมชนและแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียนและส่งเสริมให้คณะกรรมการได้แสดงบทบาทสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้มากที่สุดเป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

9. การดำเนินการให้โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรท้องถิ่น คือบุคคล วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้มากที่สุด

จาตุรงค์ เสนแดง (2533) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องตระหนักถึงชุมชนที่อยู่รอบ ๆ โรงเรียนศึกษาชุมชนให้ละเอียดทุก ๆด้านมีการเยี่ยมเยียนชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

2. ผู้บริหารต้องร่วมมือและกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นร่วมมือกันวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะส่งเสริมให้มีความเข้าใจอันดี และความเจริญก้าวหน้ามาสู่โรงเรียนและชุมชน

3. ผู้บริหารต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับทุกฝ่ายในโรงเรียนและชุมชนเป็นที่ยอมรับนับถือ ของชุมชนให้เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน

4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดข้อง ขัดแย้งในอันที่จะเป็นเหตุให้เกิดความแตกแยกระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้วยความสุขุมรอบคอบ

สรุปได้ว่าการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการศึกษาชุมชน การวางแผนงานและโครงการที่เกี่ยวกับชุมชน การเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียนและชุมชน การบริการชุมชน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นงานที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องแสดงบทบาทให้งานบรรลุผลอย่างถูกต้อง สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปดังนี้

1. การจัดองค์การ จัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา กำหนดนโยบาย วางแผนจัดระบบงาน อำนวยการสั่งราชการ ควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข และตัดสินปัญหา

2. จัดระบบสาระสนเทศและแผนงานของสถานศึกษา ทำประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำ วิเคราะห์นโยบาย แผนงานโครงการของสถานศึกษาเพื่อแก้ไขปรับปรุง จัดทำแผนรับนักเรียน แผนจัดชั้นเรียนประจำปีการศึกษา จัดทำปฏิทินงาน แผนปฏิบัติการ ประสานแผนกับกลุ่มโรงเรียน จังหวัด เขต และกรม จัดทำเอกสาร สถิติและข้อมูลทางการศึกษาเพื่อเผยแพร่และบริการ

3. การบริหารงานบุคคล จัดทำแผนความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา สำรวจประเมินความสามารถของบุคลากร เพื่อพิจารณามอบหมายงานให้เหมาะกับความรู้ความสามารถและความถนัด พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงขึ้น สดับตรับฟังติดตามความประพฤติของบุคลากรและหาทางป้องกันการกระทำผิดวินัยเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวินัย และดำเนินการทางวินัย

4. การบริหารการเงิน ควบคุมรักษาเอกสารการเงินที่สำคัญ ตรวจสอบหลักฐาน รับ - จ่ายเงิน หรือหลักทรัพย์อื่น จัดสรรเงินบำรุงการศึกษาตามความเหมาะสม จัดสวัสดิการแก่บุคลากร ดำเนินการเบิกจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากร ประเมินแผนการ

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ใช้จ่ายเงินตามแผนและโครงการ

5. การบริหารอาคารสถานที่ จัดสำนักงานให้มีความคล่องตัวในการบริหารและการเรียนการสอน จัดบรรยากาศในบริเวณโรงเรียน จัดบำรุงซ่อมแซมพัฒนาอาคารสถานที่ จัด เวร-ยาม รักษาความปลอดภัยในโรงเรียน สำรวจ เก็บข้อมูลสาเหตุปัญหาของอาคารสถานที่เพื่อทำแผนการปรับปรุงและพัฒนา

6. การสื่อสารคมนาคม แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการรับส่งหนังสือราชการจดหมาย ธนาณัติ และพัสดุ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการสื่อสารและคมนาคมเป็นลายลักษณ์อักษร อำนวยความสะดวกแก่ผู้มาขอรับบริการสื่อสารคมนาคม จัดเจ้าหน้าที่ตรวจ ปรับปรุง ซ่อมแซมเครื่องมือสื่อสารคมนาคม เพื่อสามารถใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา

7. การประชาสัมพันธ์ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ จัดทำระบบผลิตสื่อการประชาสัมพันธ์ จัดรวบรวมภาพข่าวและกิจกรรมของโรงเรียน จัดระบบสารนิเทศภาพข่าวทำเป็นภาพข่าวกิจกรรมของสถานศึกษา

8. การประเมินผลงานบริหารงานทั่วไป นำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าการบริหารงานทั่วไป ได้แก่งานบริหารในด้านการจัดองค์การระบบสารสนเทศและแผนงานของสถานศึกษา งานบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ การสื่อสารคมนาคม การประชาสัมพันธ์ และการประเมินผลการบริหารงานทั่วไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กีรติ ศรีวิเชียร (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " ความคาดหวังในบทบาทด้านการบริหารการเรียนการสอนของอาจารย์คณะวิชา ครุศาสตร์ ในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบบทบาทด้ารการบริหารการเรียนการสอนของอาจารย์ในคณะวิชา ตามความคาดหวังของอาจารย์ กับความคาดหวังของนักศึกษา ตัวอย่างประชากรประกอบด้วยอาจารย์และนักศึกษาในวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง ผลวิจัยพบว่า

1. ความคาดหวังของอาจารย์และนักศึกษาเกี่ยวกับบทบาทด้านการวางแผนการเรียนการสอนของอาจารย์ในคณะวิชาครุศาสตร์อยู่ในระดับสูง และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2. ความคาดหวังของอาจารย์และของนักศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการคัดเลือกเนื้อหาวิชาและประสบการณ์การเรียนรู้ของอาจารย์ ในคณะวิชาครุศาสตร์อยู่ในระดับสูง และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. ความคาดหวังของอาจารย์เกี่ยวกับบทบาทด้านกิจกรรมการเรียนการสอนของอาจารย์ ในคณะวิชาครุศาสตร์อยู่ในระดับสูงกว่านักศึกษาและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. ความคาดหวังของอาจารย์และนักศึกษาเกี่ยวกับบทบาทด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของอาจารย์ในคณะวิชาคณะครุศาสตร์ อยู่ในระดับสูงและไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

5. ความคาดหวังของอาจารย์และของนักศึกษาเกี่ยวกับบทบาทด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนของอาจารย์ในคณะวิชาครุศาสตร์ อยู่ในระดับสูง และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

6. ความคาดหวังของอาจารย์เกี่ยวกับบทบาทด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองของอาจารย์ในคณะวิชาครุศาสตร์ อยู่ในระดับสูงกว่านักศึกษา และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (2523) ทำการวิจัยเรื่อง "ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครพนม" พบว่า

1. ผู้บริหารการศึกษา ครูใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครพนมมีความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ในบทบาทนักวิชาการ

นักบริหาร และนักพัฒนาชุมชนอยู่ในระดับสูง

2. ผู้บริหารการศึกษา ครูใหญ่ และ ครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครพนมมีความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ในบทบาทนักวิชาการ นักบริหาร และนักพัฒนาชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปรากฏว่าครูมีความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของครูใหญ่จังหวัดนครพนม ในบทบาทนักวิชาการ นักบริหาร และนักพัฒนาชุมชนแตกต่างไปจากครูใหญ่ และผู้บริหารการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระหว่างครูใหญ่และผู้บริหารการศึกษา มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน แสดงว่าครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครพนมมีความขัดแย้งในบทบาทนักวิชาการนักบริหารและนักพัฒนาชุมชน

นิจ เนืองทอง (2520) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทด้านการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์" โดยใช้แบบสอบถามต่อกลุ่มผู้จัดการ ครูใหญ่ และผู้สอนในโรงเรียนราษฎร์จำนวน 100 โรงเรียน ผลวิจัยพบว่า

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทด้านการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญ ความคิดเห็นยังมีข้อขัดแย้งกันอยู่ระหว่างกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเกิดจากความแตกต่างระหว่างวุฒิการศึกษามากกว่าความแตกต่างระหว่างตำแหน่ง

3. กลุ่มผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่ามีความคิดเห็นที่ถูกต้องตรงตามทฤษฎีหรือหลักการบริหารโรงเรียนมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่า

4. กลุ่มผู้จัดการมีความคิดเห็นถูกต้องสอดคล้องกับทฤษฎีหรือหลักการบริหารโรงเรียนมากกว่ากลุ่มครูใหญ่

5. ทุกกลุ่มมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับทฤษฎีหรือหลักการบริหารโรงเรียนน้อย

6. ครูใหญ่มีความโน้มเอียงที่จะเห็นว่าตนเองมีอำนาจเต็มในการบริหารงาน

7. ทุกกลุ่มมีความไม่แน่ใจว่า ครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ควรมีหน้าที่ ตรวจตรา ควบคุมการปฏิบัติงาน ให้ความดีความชอบหรือลงโทษนักการภารโรงหรือไม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

8. ข้อคำถามที่เคยกำหนดให้เป็นหน้าที่ของครูใหญ่ ทุกกลุ่มจะเห็นด้วยมาก ส่วนข้อใดที่เป็นแนวใหม่ที่ครูใหญ่ควรทำ ทุกกลุ่มไม่แน่ใจมากน้อยต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มผู้จัดการมีความไม่แน่ใจเป็นอันมาก แสดงว่าผู้จัดการและครูใหญ่ยังมีความสับสนในเรื่องบทบาทและหน้าที่ซึ่งกันและกัน

พงศา งามละเมียด (2519) ทำวิจัยเรื่องการศึกษาความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่ ครู และนักเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า

1. ความคาดหวังของนักเรียนและความคาดหวังของครูใหญ่ที่มีต่อบทบาทด้านต่าง ๆ ของครูไม่มีความแตกต่างกัน

2. ความคาดหวังของครูและความคาดหวังของครูใหญ่ที่มีต่อบทบาทด้านต่าง ๆ ของนักเรียน ไม่มีความแตกต่างกัน

3. ความคาดหวังของครู และความคาดหวังของนักเรียนที่มีต่อบทบาทด้านต่าง ๆ ของครูใหญ่ ไม่มีความแตกต่างกัน

ปราณี ฐิติวัฒนา (2514) ได้วิจัยเรื่อง "ผลของความขัดแย้งในบทบาทต่อความวิตกกังวลและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน" พบว่าความขัดแย้งในบทบาทจะก่อให้เกิดความวิตกกังวลทางการศึกษา และความวิตกกังวลทางการศึกษามีผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน