



ขอเขียนและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ คือ เพื่อศึกษาโครงสร้างระบบบริหารภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อศึกษางานบริหารการศึกษาในโรงเรียน และศึกษาถึงปัญหาโครงสร้างระบบบริหารและงานบริหารต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงขอเสนอทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการจัดองค์การบริหารภายในโรงเรียนเป็นอันดับแรก

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งของสังคม เป็นหน่วยงานที่มีบุคคลกลุ่มหนึ่ง ร่วมมือกันให้บริการด้านการศึกษาอบรมแก่เยาวชนและประชาชน คำเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ แต่ลักษณะการทำงานในโรงเรียนแปลกออกไปจากองค์การตามแบบทั่วไป อยู่อย่างหนึ่งคือบุคลากรฝ่ายวิชาการ ซึ่งอาจจะมีอิสระพอสมควรในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ครู อาจารย์ มีอำนาจเต็มในการที่จะเลือกวิธีสอนหรือลำดับเรื่องที่จะสอนในชั้นของตน ในการควบคุมบังคับบัญชาภายในโรงเรียนก็กำหนดขอบบังคับไว้อย่างหลวม ๆ ไม่เข้มงวดกวดขันมากนัก ซึ่งอาจทำให้เกิดความห่างเหินจากผู้บังคับบัญชาได้ ด้วยเหตุนี้ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนนั้น จึงแตกต่างไปจากการบริหารงานขององค์การแบบอื่น ๆ เช่น การบริหารธุรกิจ เป็นต้น ดังนั้น การบริหารการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งมีบุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยมทั้งในสถานสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพของสังคม การบริหารการศึกษาในโรงเรียน จึงอาจต้องใช้กระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน จากความหมายของการบริหารการศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวแล้วนั้นเห็นว่า การบริหารโรงเรียนต้องประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย บุคคลที่เป็นตัวจักรสำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ย่อมจะต้องมีหน้าที่ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด เพราะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ใดบ้าง บังคับบัญชา ต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้าใจหลักการ ทฤษฎี เกี่ยวกับการจัดองค์การบริหารภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี

การจัดองค์การและโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียน

ความสำเร็จของการบริหารหน่วยงานใด ๆ สิ่งหนึ่งที่เป็นความรับผิดชอบสำคัญของผู้บริหาร คือ การจัดหน่วยงาน หรือการจัดองค์การ ถ้าหากสามารถจัดองค์การได้อย่างถูกต้องตามทฤษฎีและหลักการ มีระเบียบแบบแผน มีเหตุมีผล ย่อมจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คนทำงานได้รับความสะดวกสบาย ก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันดี ผลคือย่อมเกิดแก่หน่วยงานนั้นแน่นอน คั้งนั้นโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่ง จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดหน่วยงานในโรงเรียนให้ถูกต้องตามหลักการและทฤษฎี เพื่อให้การบริหารงานในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอน ดำเนินไปด้วยดี ครูอาจารย์รูปบทบาทและหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจถึงหลักขององค์การเป็นอย่างดี ในเรื่องการจัดองค์การนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ดังนี้

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กระบวนการในการจัดองค์การนั้นมักจะประกอบด้วย ความสัมพันธ์เกี่ยวกับความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ทั้งนี้ เพราะในองค์การย่อมจะต้องประกอบด้วยคน หน้าที่การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ¹

จากความหมายดังกล่าวนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ยังได้กล่าวถึงหลักของการจัดองค์การสรุปได้ดังนี้

ในการจัดองค์การนั้น จะต้องมีนโยบายอย่างแจ่มชัด ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะต้องทราบและเข้าใจนโยบายเป็นอย่างดี จะต้องมีส่วนกลางอำนวยความสะดวก หมายถึง จะต้องไม่มีบุคคล

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 229 - 240.

หนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการนั้นโดยตรง เช่น โรงเรียนก็คือผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ในองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ ไว้อย่างแจ่มแจ้งเช่นกัน เพื่อให้บุคคลแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานจะได้ทราบถึงบทบาท ภาระหน้าที่ของตน นอกจากนี้ยังจะต้องจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดองค์กร คือ การอำนวยการที่ดี ซึ่งรวมถึงการติดต่อสื่อสาร การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย รวมถึงการควบคุมควบ

จากหลักการจัดองค์กรของ สมพงษ์ เกษมสิน นี้ เพื่อนำมาใช้ในการจัดองค์กรบริหารโรงเรียน ก็น่าจะได้อะไรมาบ้างกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเป็นเสมือนแนวทางที่กำหนดให้การบริหารกิจการของโรงเรียนมีทิศทางที่แน่นอน ผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์จะต้องเข้าใจในนโยบายของโรงเรียนเป็นอย่างดี ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดขอบเขตของงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการประสานงานอันดี ไม่ก้าวร้าวหน้าที่ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทุกฝ่าย จะต้องทราบถึงแบบแผนทั้งที่โรงเรียนกำหนดขึ้น และทั้งที่เป็นของทางราชการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะได้ศึกษาถึงการบริหารโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดรูปแบบ หรือโครงสร้างระบบบริหารภายในว่า ได้กำหนดนโยบายและวางรูปแบบสายการบริหารโรงเรียนไว้อย่างไร

ในการบริหารโรงเรียนนี้จำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ต้องบริหารตามระบบราชการ (bureaucracy) การบริหารงานตามระบบราชการนี้ Max Weber² นักสังคมวิทยา ชาวเยอรมัน ได้ให้แนวความคิดสรุปในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ไว้ว่า

การบริหารตามระบบราชการนั้น มีหลักการและสาระสำคัญคือ การปฏิบัติภาระกิจที่ต่อเนื่องกันไปโดยตลอด จะทำ ๆ หยุด ๆ มิได้ การดำเนินการใด ๆ

² Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization (New York : The Free Press, 1966), pp. 221 - 222.

จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่กฎหมาย ของบังคับ ระเบียบต่าง ๆ กำหนดไว้ จะกระทำ นอกเหนือมิได้ ในเรื่องของอำนาจหน้าที่ ทางราชการนั้นมีลักษณะสรุปได้ 3 ประการ คือ การแจกจ่ายหน้าที่ราชการ อำนาจในการสั่งการ และวิธีการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ Weber ยังได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การตามระบบราชการว่าควร จะได้กำหนดตัวบุคคลทำหน้าที่บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชา และแต่ละคนแต่ละตำแหน่งจะต้อง ได้รับมอบหมายการงาน ความรับผิดชอบไว้อย่างแน่ชัด มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะผิดพลาด เกิดความเสียหายได้ ความรับผิดชอบของบุคลากรควรจะได้สัดส่วนสมมูลย์กัน กล่าวคือผู้มี อำนาจมากจะต้องมีความรับผิดชอบมาก ในส่วนที่เกี่ยวกับการสั่งการนั้น ควรจะต้องรับคำสั่ง ในการปฏิบัติการแต่เพียงแห่งเดียว กล่าวคือการบริหารจะต้องมีเอกภาพในการบังคับบัญชา ไม่ควรออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีข้ามหน้าหัวหน้าผู้รับผิดชอบ ควรปฏิบัติตามชั้นของ สายการบังคับบัญชา การให้คุณให้โทษนั้น ควรได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบ โดยตรง ซึ่งหลักการทั้งหลายดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนโดยตรง และโดย เฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียน สายการบังคับบัญชาระหว่าง ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วย และหัวหน้าสายวิชา ซึ่งจะต้องคำนึงถึงหลักการดังกล่าวเป็นสำคัญ

ในเรื่องการจัดองค์การนี้ มาลัย หุวะนันท์³ ได้กล่าวถึงการจัดองค์การที่นอก เหนือไปจากที่ สมพงษ์ เกษมสิน และ Max Weber ดังกล่าวแล้วคือ มาลัย ได้เน้นใน ส่วนที่เกี่ยวกับการแบ่งสายการบริหารภายในองค์การว่า ควรมี 3 ฝ่าย คือ เจ้าหน้าที่ฝ่าย ทำงาน (line) ฝ่ายที่ปรึกษา (staff) และฝ่ายผู้ช่วย (auxiliary) การติดต่อ สื่อสารของแต่ละฝ่ายจะต้องรวดเร็ว และไม่กาวกายสับสนกัน การแบ่งดังกล่าวช่วยให้แยก ลักษณะของงานให้เห็นเด่นชัด และป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนกัน แต่มักจะมีปัญหาขัดข้องใน การปฏิบัติของหน่วยงานหลักกับหน่วยงานที่ปรึกษา

³ มาลัย หุวะนันท์, หลักการปกครอง (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 53 - 58.

ผู้ที่มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของ มาลัย หุวะนันทน์ คือ สุชาติ ประชากุล⁴ ได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหารแผนใหม่ โดยได้เน้นถึงเรื่องการบริหารหน่วยงานว่าจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน มีระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน มีกฎหมายรับรองตำแหน่งต่าง ๆ และกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ในหน่วยงาน กำหนดสายบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และที่สำคัญคือต้องกำหนดหน่วยงานหลัก (line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (staff)

จำนง สมประสงค์⁵ ได้เสนอแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดหน่วยงานคล้ายกับ มาลัย และสุชาติ ดังกล่าวแล้ว แต่ได้เน้นในเรื่องการจัดตัวบุคคลให้เหมาะสมและสัมพันธ์กับงานโดยคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของงาน การบรรจุคนเข้าทำงานต้องเหมาะสมกับลักษณะของงาน ในหน่วยงานจะต้องระบุอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนรัดกุม บุคคลจะต้องรู้ว่าใครเป็นหัวหน้าของตน การติดต่อสื่อสารจะกระทำได้อย่างไรบ้าง กำหนดวิธีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

จากความหมายขององค์การตามความเห็นของ มาลัย หุวะนันทน์ สุชาติ ประชากุล และจำนง สมประสงค์ ดังกล่าวแล้ว เมื่อมาพิจารณาถึงการจัดองค์การในการบริหารการศึกษาแล้วจะเห็นว่า น่าจะเอามาประยุกต์ใช้ได้ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ถึงแม้ว่าเรื่องของการศึกษาเป็นเรื่องพิเศษ มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง แตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ ดังกล่าวแล้ว เพราะการศึกษาเป็นงานที่ต้องทำกับคน ไม่เหมือนงานอื่นซึ่งอาจจะเป็นกับวัตถุสิ่งของ และเครื่องจักรกลต่าง ๆ ลักษณะงานจึงแตกต่างกัน การศึกษาคือการพัฒนาจิตใจ ร่างกาย ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องมองเห็นได้ชัด ไม่ทันการเหมือนงานอื่น ๆ งานบริหารการศึกษา ลำพังแต่จะอาศัยเจ้าหน้าที่ฝ่ายทำงาน (line) เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ

⁴ สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญธรรม, 2512), หน้า 14 - 20.

⁵ จำนง สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร : มิตรเจริญการพิมพ์, 2512), หน้า 16 - 22.

จำเป็นต้องอาศัยฝ่ายที่ปรึกษา (staff) เพื่อช่วยเสนอแนวความคิดเห็น การวางแผนงาน การช่วยแก้ปัญหาซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ คั้งนั้น การจัดองค์การในโรงเรียน จึงควรจะต้องมีทั้งหน่วยงานหลัก (line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (staff)

แต่อย่างไรก็ดี โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ทั้งครูอาจารย์ นักเรียน และคณาธิการโรง การที่มีคนเป็นจำนวนมากทำงานร่วมกัน อยู่ร่วมกัน และเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรที่จะต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ กำหนดขอบข่ายของอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในหน่วยงานหลัก หรือฝ่ายปฏิบัติการ จะต้องระบุไว้ให้เข้าใจชัดเจน มิฉะนั้นจะต่างคนต่างทำ โดยไม่ประสานสัมพันธ์กัน ไม่มีระเบียบ ซึ่งจะทำให้เกิดความสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนนั้น สิ่งที่จะต้องให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน คือ นโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ คั้งนั้นโรงเรียนจะต้องแปลนโยบาย และวัตถุประสงค์ออกมาในรูปของการปฏิบัติให้ได้ เพื่อที่ครู อาจารย์ นักเรียน และคณาธิการโรงจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง บรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่วางไว้

สำหรับในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น กรมสามัญศึกษาได้กำหนดอัตรากำลังครู และการจัดสายงานในโรงเรียนไว้สอดคล้องกับหลักการจัดองค์การต่าง ๆ ดังได้กล่าวไว้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งตรงกับความคิดเห็นของ เวเบอร์ คือ มีทั้งหน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานผู้ช่วย หรือฝ่ายบริการ กล่าวคือ กรมสามัญศึกษาได้แบ่งสายงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาออกเป็น 3 สาย คือ

สายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งอาจมีได้ 1 - 4 คน ตามขนาดของโรงเรียน

สายปฏิบัติการ ได้แก่ หัวหน้าวิชา และครูอาจารย์ผู้สอนในแต่ละวิชา ทั้งสายบริหารและสายปฏิบัติการนี้ เราถือว่าอยู่ในหน่วยงานหลัก

สายบริการ ได้แก่ ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่ให้บริการช่วยเหลือให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่สารบรรณ การเงิน การพัสดุ เลขานุการ พยาบาล นายทะเบียน บรรณารักษ์ แนะแนว เป็นต้น ซึ่งในสายนี้เราก็คือได้ว่า เป็นฝ่ายบริการตามแนวของเวเบอร์

นอกจากสายงานดังกล่าวแล้ว ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไปจะมีรูปคณะกรรมการบริหารสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า เป็นผู้ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาให้แก่โรงเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาของโรงเรียน⁶

ในการบริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น เมื่อคำนึงถึงหลักทฤษฎีการจัดองค์การ และการกำหนดตำแหน่งและคุณภาพของงาน และการจัดสายงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกฎเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษาแล้ว พอสรุปได้ดังนี้

ในเรื่องการจัดสายงานเพื่อการบริหารภายในโรงเรียนนั้น ควรจะแบ่งสายงานออกเป็น 3 สาย คือ สายบริหารและสายปฏิบัติการ ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลัก สายบริการ ซึ่งถือเป็นหน่วยงานช่วย หรือหน่วยงานบริการ และหน่วยงานที่สาม คือหน่วยที่ปรึกษา จากการจัดองค์การโรงเรียนออกเป็น 3 สายดังกล่าวนี้ การจัดบุคลากรก็ยึดปริมาณ และคุณภาพของงานแต่ละหน่วยเป็นเกณฑ์ ในการกำหนดตัวบุคลากร รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้งขึ้น เพื่อคำนึงถึงความสามารถ และความเหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ ควรจะต้องกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ของแต่ละบุคคลและกำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น สายการบังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรทราบว่า ใครอยู่ในฐานะ ตำแหน่ง และมีอำนาจหน้าที่แค่ไหน อย่างไร เพื่อการติดต่อประสานงานได้ถูกต้อง การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา จะต้องไม่ปะปนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของสายการบังคับบัญชา จะต้องกำหนดให้แน่ชัดลงไปว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบแค่ไหน อย่างไร ในการมอบหมายการงานให้ครูอาจารย์ไปนั้น ควรจะมอบอำนาจและความรับผิดชอบไปด้วย และประการสำคัญการบริหารจะต้องยึดหลักในระบบประชาธิปไตย คือ จะต้องยอมรับในความคิดเห็น การมีทัศนคติ หรืออุดมการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ และเข้าใจในรูปแบบ หรือโครงสร้างของการ

⁶ กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา, การกำหนดตำแหน่งและคุณภาพของงาน, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, เฉลิมพระเกียรติฯ, 2519), หน้า 3 - 18.

จัดองค์การภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อจะได้กำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนอาจจะแตกต่างกันในรายละเอียด ส่วนหลักการควรจะมีคติดี เป็นแบบฉบับเดียวกัน

สถานภาพทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วถึงภาระหน้าที่สำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน คือการจัดหน่วยงาน หรือการจัดโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ นอกจากการจัดองค์การภายในโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องทราบถึงสถานภาพของตนเองว่าคืออย่างไร มีบทบาท มีอำนาจหน้าที่แค่ไหน ตลอดจนควรจะต้องรู้ถึงงานที่จะต้องกระทำว่ามีอะไรบ้าง และงานใดควรทำก่อนหลัง มากน้อยอย่างไร เพื่อบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือ ผู้บริหารภายในโรงเรียน อันประกอบด้วยครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ช่วยประเภทที่สองคือ ผู้บริหารภายนอกโรงเรียน อันประกอบด้วยศึกษานิเทศก์ จังหวัค และศึกษานิเทศก์อำเภอ เพื่อให้การบริหารการศึกษาในโรงเรียนเกิดผลดี ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะต้องรู้ถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี มิฉะนั้นอาจจะเกิดการก้าวก่าย การสับสน ในหน้าที่ อันจะมีผลกระทบต่อผลการศึกษาของโรงเรียน

สำหรับสถานภาพของผู้บริหารทั้งภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียนนั้น ได้มีผู้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยก็ตาม งานหลักที่จะต้องถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งคือการบริหารงานทางด้านวิชาการ หรือการเรียนการสอน งานด้านนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะจะเกี่ยวกับตัวนักเรียนโดยตรง ถ้าหากจัดการกับงานการเรียนการสอนได้ดีแล้ว งานด้านอื่นจะพลอยดีไปด้วย เพราะงานอื่น ๆ ในโรงเรียน

นั้น เป็นส่วนประกอบของงานบริหาร คือการเรียนการสอนทั้งสิ้น ซึ่งวิทยุ โสธร⁷ ได้กล่าวไว้ในหลักบริหารการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ทุกคนควรจะต้องรับผิดชอบ เป็นผู้นำในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียน หรือสถาบันการศึกษาทุกแห่งมีหน้าที่ให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ ดังนั้นงานทางด้านวิชาการ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องถือว่าเป็นงานหลักและสำคัญกว่างานด้านอื่น ๆ เช่น งานด้านบุคลากร งานด้านธุรการ เป็นต้น ในการกำหนดการทำงานวันหนึ่ง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้บริหารการศึกษาก็ตาม ควรใช้เวลาแก่งานด้านวิชาการให้มากที่สุด จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของงานบริหารเป็นอันดับแรก เพราะการบริหารการศึกษาแตกต่างไปจากงานอื่น ๆ ผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งนักบริหาร และนักวิชาการควบคู่กันไป นั่นก็หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการของโรงเรียนนั่นเอง

ในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษานั้น สุกใจ เหล่าสุนทร⁸ ได้ให้ทัศนะไว้คล้ายกับ วิทยุ โสธร ดังกล่าวแล้วคือ ในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องคิดถึงงานด้านวิชาการ ว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถาบันการศึกษาประเภทต่าง ๆ สถาบันจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับงานฝ่ายวิชาการ ถ้าฝ่ายวิชาการอ่อน งานด้านอื่น ๆ จะพลอยอ่อนตามไปด้วย ผู้บริหารจึงควรจะได้สนใจงานด้านนี้เป็นพิเศษ เพราะงานด้านนี้เป็นเป้าหมายสำคัญของโรงเรียน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงว่า งานวิชาการนั้นคลุมถึงงานอื่น ๆ หลายประเภท เช่น งานด้านนิเทศการศึกษา งานด้านพัฒนาหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียน ตลอดจนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดผลการศึกษา สิ่งเหล่านี้ ถือเป็นหัวใจของงานในโรงเรียน หรือสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ จะต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ ซึ่ง

⁷ วิทยุ โสธร; หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 252 - 277.

⁸ สุกใจ เหล่าสุนทร, หลักบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บรรหาร, 2505), หน้า 5 - 8.

งานต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปถึงงานด้านอื่น ๆ เช่น งานด้านบุคลากรก็จำเป็นต้องให้สอดคล้องกับงานวิชาการ กล่าวคือ การบรรจุแต่งตั้งบุคคล ก็ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า งานด้านวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาในทุกระดับ ทุกสถาบัน

ซึ่งตามแนวความคิดอันนี้ พันธ์ ทัศนากินทร์⁹ ได้กล่าวไว้ในหลักบริหารโรงเรียนว่างานหลักในการบริหารโรงเรียน คืองานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หรืองานวิชาการนั่นเอง ส่วนงานอื่น ๆ เช่น งานธุรการ การเงิน งานบริหารบุคลากร เป็นเพียงงานที่สนับสนุนให้งานด้านวิชาการดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น นอกจากนี้ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้อีกว่า ทิศนะของคนทั่วไปเห็นว่าโรงเรียนมีหน้าที่สำคัญ คือการเรียนการสอน ซึ่งในประเด็นนี้จะเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จึงควรจะต้องยอมรับค้ำ และการบริหารก็จำเป็นที่จะต้องเน้นหนักในทางด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ โดยการควบคุมให้ครูอาจารย์ทำการสอนให้ดีที่สุด จากความเห็นของนักการศึกษาทั้งสามดังกล่าวแล้ว จะได้นำไปเป็นหลักในการวิจัยครั้งนี้ โดยถือว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานบริหารด้านวิชาการเป็นอย่างดี เพราะงานด้านนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจของโรงเรียนและจะเป็นแกนกลางสำคัญ ในอันที่จะทำให้งานด้านอื่น ๆ เกิดผลดีตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อให้งานด้านนี้เกิดผลดีที่สุด

นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้นำทางด้านบริหาร คือทำหน้าที่ประสานงานกับสายวิชาต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานกับบุคลากรทุกคน ให้ดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน รวมทั้งจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและวางแผนงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของทางราชการ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ชำนาญการ สามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูอาจารย์ได้ในบางกรณี จริงอยู่ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะมีความรู้ไปทุกเรื่อง แต่

⁹ พันธ์ ทัศนากินทร์, หลักบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 220 - 226.

ในบางเรื่องก็จะต้องเป็นผู้สามารถในลักษณะชำนาญการ นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องอยู่ในฐานะอะไรอีกหลายประการ เช่น จะต้องเป็นผู้แทนของโรงเรียน ในการติดต่อกับภายนอก หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะต้องเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน คือ ความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนให้มีความสมัครสมานสามัคคี ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน เป็นผู้ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่สามารถไกล่เกลี่ย เมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นภายในโรงเรียน และให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน จะต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานทุกอย่างในโรงเรียน ซึ่งทั้งหลายเหล่านี้เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนก็อยู่ในฐานะผู้นำของโรงเรียนด้วย จึงเห็นได้ว่าถ้าผู้บริหารโรงเรียน หรือหัวหน้าสถานศึกษามีลักษณะเป็นผู้นำ และรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนว่าควรทำในสิ่งใดบ้าง ก็จะทำให้การทำงานในโรงเรียนมีระบบระเบียบ เกิดผลดีแก่การศึกษาโดยแน่แท้

จึงสรุปได้ว่า สถานภาพทางวิชาการของผู้บริหารภายในโรงเรียนนั้น ที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และปฏิบัติงานทางด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ และจะต้องรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำของสถานศึกษาเป็นสำคัญด้วย

ถ้าจะพิจารณาถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาที่อยู่ภายนอกโรงเรียนโดยเฉพาะแล้ว ชำ เลื่อง วุฒิจันทร์¹⁰ ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์อำเภอ ต่องานการศึกษาพอสรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอจะต้องมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการศึกษา โดยเฉพาะงานทางด้านวิชาการ เพราะถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรง และจะต้องคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่โรงเรียน ทั้งงานด้านวิชาการและงานธุรการ รวมทั้งการควบคุมดูแลให้โรงเรียนในเขตความรับผิดชอบของการดำเนินการเรียนการสอนให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

¹⁰ ชำ เลื่อง วุฒิจันทร์, เอกสารประกอบการประชุมศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารอัดสำเนา, 2515), หน้า 11.

ส่วนศึกษาธิการจังหวัดนั้น ข้าเลื่อง วุฒิจันทร์ ก็ไต่กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่นเดียวกับศึกษาธิการอำเภอ แต่ขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่สูงกว่าศึกษาธิการอำเภอ แต่อย่างไรก็ได้เห็นว่าหน้าที่สำคัญ คือ การช่วยเหลือโรงเรียนทางด้านวิชาการ ให้มากเป็นพิเศษและดำเนินการตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพราะศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้แทนผู้รับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการไปสู่โรงเรียนในภูมิภาคและในเรื่องนี้ ชีระ รัตนจันทร์¹¹ ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาท หน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด พบว่าศึกษาธิการจังหวัดมีบทบาทต่อการศึกษาทั้งทางนิเทศน์และพฤตินัย ทางนิเทศน์ศึกษาธิการจังหวัด ถือว่าเป็นผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดการศึกษา วัฒนธรรม ทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เป็นผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัดบริหารและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านส่งเสริมวิชาการของโรงเรียนต่างๆ ในจังหวัด ซึ่งทั้งหมดนี้พอสรุปได้ว่า ทั้งศึกษาธิการอำเภอ และศึกษาธิการจังหวัด เป็นผู้บริหารการศึกษา ที่จะต้องมีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ต่อกิจการของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานทางด้านวิชาการ

งานบริหารการศึกษา

งานบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารนอกจากจะต้องปฏิบัติตามที่มีระเบียบแบบแผนได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และที่ไม่มีกำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องทราบถึงงานที่ตนจะต้องปฏิบัติจัดทำทั้งที่มีกำหนดไว้ และไม่ได้กำหนดไว้ นอกจากจะต้องรู้ถึงงานที่จะต้องทำแล้ว ยังจะต้องรู้ถึงอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองว่า มีอยู่แค่ไหนเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารภายในโรงเรียน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่

¹¹ Teera Ratanachan "A Study of Role of Provincial Education Officer of Thailand" (Dissertation for the Degree of M.Ed., M.S., University of Baroda, India, 1975), pp. 112 - 202.

หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นหัวหน้าสถานศึกษา จะต้องไม่สับสนในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน ไม่เช่นนั้นแล้วจะไม่สามารถดำเนินกิจการของโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องงานบริหารการศึกษานั้น ได้มีผู้เสนอความเห็นไว้มากมายด้วยกัน จะขอนำมาเสนอเฉพาะส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจครั้งนี้ และที่เห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ความจริงแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบต่อบุคคลในโรงเรียนทั้งหมดแต่ผู้เดียว ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องศึกษาและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า งานในโรงเรียนทั้งหมดนั้นแบ่งแยกเป็นประเภทอย่างไร มีงานอะไรบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติ ในเรื่องการแยกประเภทของงานนี้ ฟิสค์¹² (Fisk) ได้ประมวลงานต่างๆ โดยสรุปว่างานบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นได้แก่งานบริหารที่เกี่ยวกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพราะถือว่าโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาอบรมของชุมชน เป็นศูนย์กลางการบริหารทางวิชาการแก่ชุมชน ผู้บริหารจะต้องไม่แยกโรงเรียนออกจากชุมชน งานถัดไปคือการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในอนาคตที่จะเข้าศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียน นอกจากงานสองประเภทดังกล่าวแล้ว ตามความเห็นของฟิสค์ เห็นว่างานบริหารด้านวิชาการ งานบริหารด้านบุคคล ก็มีความสำคัญมากที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถอำนวยความสะดวกให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถ้างานด้านนี้ดำเนินไปด้วยดี งานด้านอื่น ๆ จะมีผลพลอยดีไปด้วย งานสุดท้ายในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ งานบริหารด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่บริเวณ การบริการและอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ และสิ่งที่ยุ้บริหารจะต้องเอาใจใส่ไม่น้อยกว่างานอื่น ๆ คือการบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารทางการประเมินผลการศึกษา

¹² Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration

นอกจากนี้ ยังมีผู้ที่มีความเห็นเช่นเดียวกับที่กล่าวมาแล้ว คือ วิลสัน¹³ (Wilson) ซึ่งได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนว่า มีงานอยู่หลายประเภท แต่ที่สำคัญและผู้บริหารจะต้องทำเป็นประจำคือ งานเกี่ยวกับทะเบียนสถิติ ก็คืองานธุรการนั่นเอง งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานค่านิยม และประเมินผล ก็คืองานค่านิเทศ การงานค่านิจ บริการและธุรการ แต่ที่วิลสันแปลกกว่าคนอื่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนและจัดทำโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมทั้งการอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานของโรงเรียน ดำเนินไปด้วยดี

แอนเดอร์สัน และเวนไคค์¹⁴ (Anderson and Van Dyke) ได้แยกหน้าที่ของครูใหญ่ที่มีเวลาบริหารโรงเรียนเต็มเวลาว่า หน้าที่ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น คือเป็นผู้นำในการวางแผนหลักสูตร ศึกษาอภิปรายเกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษา และความก้าวหน้าของการมัธยมศึกษา กับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องของกับงานของโรงเรียน จัดโปรแกรมการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และความต้องการของประเทศ พัฒนาการแนะแนว การให้คำปรึกษาและจัดบริการช่วยเหลือ เช่น ค่านิสภาพพลาณามัย การจักรดรับส่ง การจัดบริการอาหารกลางวัน จัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอน เข้าร่วมในการคัดเลือกครู การจัดครูเข้าสายวิชา เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพ พัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เสริมสร้างขวัญของบุคลากรในโรงเรียน การพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองดี นอกจากนี้ยังจะต้องจัดให้มีโปรแกรมอบรมแก่คณะครูอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรของนักเรียน ความคุมเวลาเรียน วางระเบียบควบคุมงานทะเบียน เพื่อช่วยในงานวิชาการและงานธุรการประสมผลดี เสริมสร้างลักษณะผู้นำในบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน แจ้งโครงการของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ดูแลรักษาอาคารสถานที่ พัสดุ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน มีส่วนร่วมใน

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

¹⁴ Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp. 10 -11.

การวางแผนบริเวณโรงเรียน เพื่อกำหนดการก่อสร้างอาคารต่าง ๆ รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอื่น ๆ

งานคานาวิชาการ ถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของโรงเรียนที่จะต้องถือว่า เป็นงานหลักในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา งานที่เกี่ยวกับวิชาการ ควรจะได้จัดทำให้มาก เช่น วางแผนหลักสูตร จัดโปรแกรมการสอน ปรับปรุงการสอน พัฒนาการแนะแนว ตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการสอน หน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนคือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน จะต้องถือเป็นหน้าที่สำคัญและเป็นงานหลัก เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการศึกษา

จากการที่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะงานบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น ว่าจะมีงานอะไรบ้างที่จำเป็นต้องปฏิบัติจัดทำ ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ นั้น พอสรุปได้ว่างานบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหลักใหญ่ ๆ และครอบคลุมงานอย่างอื่นไว้ควยแล้ว มีทั้งหมด 5 ประเภท คือ

1. งานบริหารคานาวิชาการ
2. งานบริหารคานาบุคลากร
3. งานบริหารคานากิจการนักเรียน
4. งานบริหารคานาธุรการ การเงินและบริการ
5. งานบริหารคานความสัมพันธ์กับชุมชน

ดังนั้น ในการวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษางานทั้ง 5 ประเภท ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ว่าโรงเรียนใดได้ปฏิบัติจัดทำงานดังกล่าวมาน้อยเพียงใด

การบริหารงานคานาวิชาการ

จากทฤษฎีและหลักการบริหารโรงเรียนที่กล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องถือว่างานวิชาการ เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติจัดทำให้มีประสิทธิภาพโดยจะละเลยมิได้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องทราบว่า งานบริหารวิชาการนั้น มีอะไรบ้าง และจะดำเนินการอย่างไร ในเรื่องการบริหารงานวิชาการ

นี้ มีผู้ให้ความเห็นไว้หลายท่าน เพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้ ขอนำเอาความเห็นต่อไปนี้เป็นแนวทาง คือ

ปฏิญญา สาทร¹⁵ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานค้ำวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ดี มีประสิทธิภาพที่สุด ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำของครูในค้ำวิชาการ เพราะถือเป็นหน้าที่สำคัญของทุกสถาบันการศึกษา ในการบริหารงานค้ำวิชาการในโรงเรียนนั้น ควรจะได้กระจายอำนาจ และความรับผิดชอบไปให้กับครูทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารอยู่ที่ความสามารถที่จะใช้คนให้ทำงาน โดยไม่ต้องใช้วิธีบังคับ แต่อยู่ที่เทคนิคในการกระตุ้นเตือน ให้ผู้ร่วมงานมีความขยันขันแข็ง เต็มใจทำงานด้วยความออกตน แต่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพึงระลึกเสมอว่า ตนเองนั้นไม่ใช่ครูของครู และไม่รอบรู้ในค้ำวิชาการต่าง ๆ ทุกสาขาวิชา การบริหารงานค้ำนี้ จึงต้องอาศัยเทคนิคในการรู้จักใช้คนมากกว่าการสอนคนอื่นว่า เขาควรทำอย่างไร เรื่องของครูจะทำอย่างไรนั้น เป็นหน้าที่ของครู ไม่ใช่หน้าที่ผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนเพียงแต่ดูแลให้ครูทำงานให้ดีที่สุด และได้ใช้ความรู้ ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่เท่านั้น

จากความเห็นดังกล่าว จะได้อธิบายเป็นหลักในการวิจัยครั้งนี้ เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะในค้ำการแบ่งสายงานบริหารให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และกำรมอบหมายงานให้หัวหน้าสายวิชาต่าง ๆ

พนัส หันนาคินทร์¹⁶ ได้สรุปหน้าที่ของครูใหญ่ในงานค้ำวิชาการว่า ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้สามารถในการสรรหาครูดีมาทำการสอน จัดมอบหมายการงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ จะต้องให้โอกาสแก่ครูในการที่จะเลือกวิชาสอนตามความถนัดของตน ซึ่งใน

¹⁵ ปฏิญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 252 - 293.

¹⁶ พนัส หันนาคินทร์, หลักบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2515), หน้า 48 - 52.

เรื่องนี้ พันัส ไคกล่าวไว้ว่า โรงเรียนจะต้องกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนตามหลักสูตรเสียก่อน แล้วจึงสรรหาครูมาทำการสอน มิใช่ได้ตัวครูมาก่อนแล้วจึงให้สอนตามความถนัด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กำหนดงานเสียก่อนแล้วจึงหาตัวบุคคล ซึ่งในเรื่องนี้ยังเป็นปัญหามากสำหรับโรงเรียนรัฐบาล เพราะยังไม่ให้อำนาจโรงเรียนสรรหาตัวบุคคลได้โดยอิสระ นอกจากนี้ พันัส ยังไคกล่าวถึงการปฐมนิเทศครูใหม่ว่าเป็นเรื่องสำคัญ ที่จะต้องจัดใหม่ขึ้นเพื่อให้ครูใหม่ได้เข้าใจระบบงาน วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนเข้าใจถึงขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนและผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกัน นอกจากงานดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างน้ำใจในการทำงานให้กับครู และยังคงเป็นผู้มีความรู้พอที่จะเลือกหลักสูตรได้เหมาะสม จัดทำโครงการสอน ประมวลการสอน เลือกแบบเรียน งานที่เกี่ยวข้องกับการรายงาน ห้องสมุด การวัดผล สิ่งทั้งหลายเหล่านี้ล้วนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการทั้งสิ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเกี่ยวข้องอย่างแนบแน่นโดยตรงก็โดยอ้อม

ตามความเห็นดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นหลักในการวิจัยครั้งนี้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้ครูได้มีโอกาสเลือกสอนตามความถนัด การปฐมนิเทศครูใหม่ และการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจเรื่องหลักสูตร โครงการสอน ตลอดจนการวัดผล

วิลเลียม¹⁷ (Williams) ได้ให้ความเห็นคล้ายกับสองท่านที่กล่าวแล้วคือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำงานด้านวิชาการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดครูเข้าสอน หรือการบรรจุครูให้เหมาะสมกับวิชา จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร เนื้อหาวิชา การทำโครงการสอน และการจัดตารางสอน แต่ที่มึความเห็นว่าคุณบริหารโรงเรียนควรจะได้ทำเป็นอย่างยิ่งคือการบำรุงขวัญของครู เพราะถือว่า ถ้าครูมีขวัญดี มีความสุขสบาย พอใจในการทำงานก็ย่อมที่จะทุ่มเทให้กับงาน เขาได้เห็นว่าถ้าครูได้สอนตรงตามความรู้ ความถนัดที่ได้เรียนได้ศึกษามา จะทำให้ครูเกิดความมั่นใจที่จะทำงานนั้น ไม่ลังเล หรือเกิดความไม่แน่ใจ ซึ่งเป็น

¹⁷ Stanley W. Williams, Educational Administration in Secondary School (New York : Holt Rinehart and Winston, 1964), pp. 121 - 127.

เหตุแห่งการเบื่อหน่าย สิ่งนี้วิลเลียมถือว่าสำคัญ คังนั้นถ้าจะให้การเรียนการสอนได้ผลดีที่สุด จะต้องให้ครูมีขวัญดี รู้สึกมั่นคงในอาชีพ เพราะเขาได้ทำงานตามความถนัด ทำงานได้เต็มความสามารถ เกิดความภาคภูมิใจ มีความอบอุ่นใจที่จะทำงาน ในเรื่องนี้จะได้นำมาทำการวิจัยถึงบทบาทของผู้บริหารต่อการบำรุงขวัญของครูอาจารย์ในโรงเรียน

สุคใจ เหล่าสุนทร¹⁸ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับงานด้านวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำ คือ การควบคุมดูแลการสอน ซึ่งหมายถึงผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีเทศการสอน และติดตามผลการนิเทศ ทั้งนี้เพราะถือว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในทางวิชาการ สามารถนิเทศการสอนได้ จะต้องมีความรู้ในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้ได้ การที่ครูนำมาใช้ทำการสอนนั้น ใ้ผลล้นมากน้อยเพียงใด สอนได้ตรงตามหลักสูตร ได้เนื้อหาหรือไม่ สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดูแลเอาใจใส่ และหมั่นตรวจตรา นอกจากนี้ยังจะต้องนำวิธีการต่าง ๆ ที่ใ้ช้อยู่มาวิเคราะห์วิจารณ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้งานด้านวิชาการมีมาตรฐานสูงขึ้นตามลำดับ สิ่งที่ผู้บริหารจะละเลยมิได้คือ การอำนวยความสะดวกทางวิชาการ คือการจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนให้พร้อมเสมอ ให้ครูใ้ใช้ใ้สะดวก การจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ รวมทั้งห้องสมุด จะต้องสอดคล้องกับหลักสูตร และวิธีการสอน งานทางด้านวิชาการจะไม่ได้ผลถ้าหากสิ่งเหล่านี้ ไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ครูอาจารย์ได้ ตามความเห็นนี้จะได้นำมาเป็นหลักในการวิจัย เรื่องผู้บริหารโรงเรียนใ้จัดอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับอุปกรณ์การเรียน การจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด รวมทั้งการจัดหาตำรา แบบเรียน ให้ทั้งครูและนักเรียน ได้มีใ้คนความมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนโดยตรง

จากความเห็นของนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้วนั้น สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่องการ

¹⁸ สุคใจ เหล่าสุนทร, หลักบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ, หน่วยศึกษานิเทศกรรมกรมการฝึกหัดครู (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บรรหาร, 2505), หน้า 7 - 8.

ปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค ของนิพนธ์ ชวพิทักษ์¹⁹ ซึ่งได้สรุปผลการวิจัย ถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับงานวิชาการไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีหน้าที่ควบคุมดูแลการสอน การวัดผล ให้เป็นไปตามหลักสูตร และประมวลการสอน จะจัดชั้นเรียน จัดตารางสอน และจัดอุปกรณ์การสอน อำนวยความสะดวกแก่ ครู อาจารย์ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำการประชุมนิเทศครูอาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ให้เป็นที่เข้าใจชัดเจน การจัดทำปฏิทินการ ห้องสมุด การจัดนิทรรศการทางวิชาการ ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสนใจเป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังต้องดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับการสอน การรายงานผลการเรียนให้ผู้ปกครองทราบ รวมทั้งการวิเคราะห์ผลการสอน ผลการสอบของนักเรียนทั้งหลาย เหล่านี้เป็นงานหลักของผู้บริหาร เกี่ยวกับงานวิชาการ

แต่อย่างไรก็ดี ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์²⁰ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับงานด้านวิชาการค่อนข้างจะแตกต่างจากผู้อื่นไปบ้าง โดยได้มองการบริหารงานด้านวิชาการในแง่ของวิธีการซึ่งนิยมการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ให้แก่ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) อันเป็นผลให้เกิดความรู้ และวิธีการใหม่ ๆ อันจะทำให้การบริหารโรงเรียนก้าวต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ขณะเดียวกันก็ยังเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร หรือโรงเรียน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการทุกประการ

เมื่อพิจารณาจากความเห็นต่าง ๆ ดังได้กล่าวแล้วจะเห็นได้ว่า งานบริหารทางด้านวิชาการในโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำนั้น ได้แก่ การกำหนดนโยบายจุดมุ่งหมาย และ

¹⁹ นิพนธ์ ชวพิทักษ์, "การปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนภูมิภาค" (กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ ปรียญานุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 62.

²⁰ ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์, "การบริหารงานวิชาการ" เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องการบริหารการศึกษาและประชาการศึกษา (มหาสารคาม : วิทยาลัยศึกษาศาสตร์มหาสารคาม, 2517), หน้า 45.

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการวางตัวบุคคล เพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้โอกาสแก่ครูอาจารย์ ได้เลือกวิชาที่สอนตามความรู้ ความถนัด เพื่ออำนวยความสะดวกในเรื่องการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดสภาพของอาคาร สถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง อุปกรณ์การสอน ให้พร้อมมูล ใช้การได้คืออยู่ตลอดเวลา สะดวกในการใช้สอย นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการวัดผล ซึ่งจะต้องทำการนิเทศ และควบคุมตรวจตราครูอาจารย์ ให้ดำเนินการให้ถูกต้อง ในเรื่องนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ครูอาจารย์ได้มีโอกาสศึกษาหลักสูตร ประมวลการสอน การทำโครงการสอน จัดให้มีวิทยากรมาให้ความรู้ใหม่ ๆ แก่ครูอาจารย์ ให้ครูอาจารย์ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ให้มีการอภิปรายถึงผลการสอนระหว่างครูอาจารย์ทั้งโรงเรียน และระหว่างสายวิชา ในค่านการวัดผลการเรียน ซึ่งเป็นงานของฝ่ายวิชาการโดยเฉพาะนั้นจะต้องจัดให้มีการวิเคราะห์หลักสูตร ผลการสอน ข้อสอบ เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนนั้น จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ความต้องการและสภาพของท้องถิ่นเป็นสำคัญ ซึ่งในเรื่องนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับท้องถิ่น เพื่อหาทางส่งเสริมให้ประชากรในท้องถิ่นได้มีความรู้ความเข้าใจในการศึกษา และสามารถพัฒนาความเป็นอยู่ของตนเอง ให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นได้

งานสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านวิชาการนี้ ได้แก่การที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลการเรียนการสอน โดยการออกเยี่ยมห้องเรียนโดยทั่วถึงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อที่ครูอาจารย์ และนักเรียนจะได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดผลตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้วางไว้

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นชุมก่าดั่งอันใหญ่หลวง และสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานทั้งปวง ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ ที่มีลักษณะซับซ้อนเพียงใดก็ตาม ปัจจุบันบุคคลยังมีความสำคัญเป็นเอกและเป็นเสมือนหัวใจ และรากแก้วของการบริหารแม้ว่าองค์การ

หรือหน่วยงานใดจะได้กำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย วางแผนไว้อย่างดี แต่หากบุคลากรในหน่วยงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ตั้งใจทำงาน คือ คนทำงานไม่ดี งานนั้นก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการจัดหาตัวบุคคล และเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการบริหาร หน่วยงานจะต้องได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน จึงจะได้งานที่มีประสิทธิผล ในการวิจัยครั้งนี้ได้ยึดหลักการและความเห็นต่อไปนี้ เป็นแนวทางในการวิจัย

อมร รักษาสิทธิ์²¹ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหา การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดชั้นและตำแหน่งตามหน้าที่และระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การค่านางานทางวินัย การให้พินจากตำแหน่ง การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้สินน้ำใจ การให้รางวัล บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

สุกิจ จุลละนันท์²² ได้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกับที่กล่าวมาแล้ว คือการเลือกคนเข้าทำงานตามความรู้ ความสามารถ ให้มีจำนวนเพียงพอแก่งาน และการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในการบริหารงานบุคคลนั้นจะต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคน อันประกอบด้วย การเตรียมคนเข้าทำงาน ยกกระดับคนในระหว่างปฏิบัติงานให้มีตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากนี้ยังจะต้องวางแผนเพื่อใช้กำลังคน โดยใช้ทุกคนที่มีอยู่ให้ทำงานให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่

²¹ อมร รักษาสิทธิ์, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรีย, 2514), หน้า 15.

²² สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" หลักบริหาร (กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง, 2510), หน้า 118.

โดยจัดคนให้ทำงานให้เหมาะกับความสามารถ การจำแนกตำแหน่งในหน่วยงานมีความสำคัญสำหรับกำลังคนเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องยึดหลักปริมาณและคุณภาพของงาน การบริหารบุคคลนี้ถ้าได้วางแผนไว้อย่างดีแล้ว จะสะดวกในการจัดหน่วยงาน สามารถควบคุมให้ทำงานในขอบเขตอันเหมาะสม สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานก็มีระเบียบแบบแผน ทำให้เกิดคุณภาพและความยุติธรรม หมายถึงไม่เป็นเหตุให้บางคนมีงานมาก บางคนมีงานน้อย และปัญหาการขาดแคลนกำลังคนจะไม่เกิดขึ้น

ในเรื่องการบริหารงานบุคคลนี้ วิทยุ สาทร²³ ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมจากความเห็นที่ว่า การบริหารงานบุคคลนี้หมายถึง การสรรหา การพัฒนา ฯ ดังกล่าวมาแล้วว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง การใช้คนทำงานให้ได้ผลดีที่สุด และใช้เวลาสั้นที่สุดสิ้นเปลืองเงินและวัสดุอันน้อยที่สุด ในขณะที่เกี่ยวกับคนที่เราใช้ให้ทำงานนั้นมีความสุข ความพอใจ ที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานที่ผู้บริหารต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การบริหารบุคคลคือเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มขึ้นในอันที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ และในขณะเดียวกันก็ให้มีความรู้ความก้าวหน้า มีผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งในเรื่องนี้

จากความเห็นทั้งหมดที่กล่าวแล้ว เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเกี่ยวกับการสรรหา การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือน บำเหน็จบำนาญ ทั้งหลายทั้งปวงที่กล่าวมานี้ ผู้บริหารโรงเรียนอาจกล่าวได้ว่าไม่มีส่วนแต่อย่างใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษา กรม กอง และจังหวัด จะเป็นผู้ดำเนินการให้ทั้งสิ้น โรงเรียนไม่มีส่วนโดยตรง กรมพยายวมสร้างเกณฑ์ของตนเอง เพื่อใช้ในการคิดคำนวณความต้องการอัตรากำลังของแต่ละปี และอนาคต โดยคำนึงถึงการขยายขอบเขต

²³ วิทยุ สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 7.

ของงาน โดยขาดการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน ไม่มีการวิเคราะห์หน่วยงาน หรือโรงเรียนต่าง ๆ ว่ามีความจำเป็นและต้องการบุคลากรในด้านใดมากน้อยเพียงใด เกณฑ์การจัดสรรอัตราครูให้โรงเรียนไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่ม จึงควรได้แก้ปัญหา นี้โดยรีบด่วน ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือการใช้คนไม่ตรงกับงาน เช่น เอาบุคลากรฝ่าย วิชาการไปทำงานธุรการ ทั้งนี้ เพราะขาดคนด้านธุรการ ในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งที่จะทราบ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนว่า ผู้บริหารมีส่วนในการสรรหา การคัดเลือก การ พิจารณาความดีความชอบ การให้คุณให้โทษแก่ครูอาจารย์ มากน้อยเพียงใด

ในการวิจัยเรื่องนี้ ได้นำผลที่ บีช²⁴ (Beach) ได้วิเคราะห์งานบริหารด้าน บุคคลเป็นหลักในการวิจัย โดยบีชได้วิเคราะห์ว่า หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ การทำงานของหน่วยงานเกิดผลดีที่สุด ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน แม้จะจัดหลักสูตรไว้ อย่างดี มีทุกสิ่งพร้อมมูลเพียงใด แต่ใ้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพเข้าทำงาน ก็คงหวังผลได้น้อย ที่สุด ผลการวิเคราะห์ของบีช งานอันแรกคือการสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานให้ เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน เมื่อได้คนแล้วขั้นต่อไปควรจะได้ทำการปรุมนิเทศ ให้เขามีความรู้ ความเข้าใจในหน่วยงานที่เขาจะร่วมทำงานนั้น อย่างถ่องแท้เสียก่อน นอกจากการปรุมนิเทศแล้ว อาจจะต้องมีการฝึกอบรมทั้งภายใน และส่งไปฝึกอบรมภายนอก หน่วยงาน ให้เขามีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นทันต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็น การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน งานสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารบุคคล คือการให้ คำแนะนำให้ทราบถึงระเบียบแบบแผนที่ต้องปฏิบัติ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ คนในหน่วยงานทำงานด้วยความสุข สบายใจ และทำให้มีขวัญดีในการทำงาน การสร้าง ภาวะผู้นำขึ้นในหน่วยงาน ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารบุคลากร เพราะจะสามารถ ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเป็นหัวหน้างานชั้นสูงขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ บีช ได้วิเคราะห์ถึง งานสำคัญของการบริหารบุคคล คือการจัดสวัสดิการ และหลักประกันในการทำงานซึ่งจำเป็น

24

Dale S. Beach, Personnel Management of People at Work

(New York : Macmillan Company, 1964), pp. 166 - 184.

อย่างยิ่งต้องจัดให้มีแก่บุคลากร โดยยึดหลักที่ว่า ถ้าคนงานมีการอยู่ดีกินดี มีความสุข มีโอกาสได้ก้าวหน้าทั้งในส่วนตัว และการปฏิบัติงาน ย่อมจะมีขวัญดีในการทำงาน ประการสุดท้ายที่ บิช ได้วิเคราะห์ขอบข่ายงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล คือการให้ทุนให้โทษ การเลื่อนชั้น เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องดำเนินการด้วยความสุจริต ยุติธรรม เหมาะสม ซึ่งทั้งนี้รวมทั้งการเสนอแนะข้อคิดเห็นให้ผู้บริหารระดับสูงทราบด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน²⁵ ได้เขียนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีแนวคล้ายกับของ บิช ที่กล่าวแล้ว โดยสรุปเป็นหลักสำคัญในการบริหารบุคคลได้ดังนี้

การใช้ระบบคุณธรรม หรือบางท่านเรียกว่า "ระบบคุณวุฒิ" หรือ "ระบบคุณความดี" คือ การยึดหลักความเสมอภาค หลักความสามรถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลาง ในทางการเมือง ในการบริหารการศึกษานั้น เหมาะสมที่จะใช้ระบบนี้ เพราะจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ โดยการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือก ทั้งนี้ เพื่อให้โอกาสเท่าเทียมกัน สำหรับในโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียน ควรจะได้มีบทบาทในการเลือกครูอาจารย์ที่จะมาทำการสอนในโรงเรียนด้วยตนเอง

การใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง กล่าวคือ ในโรงเรียนจะต้องกำหนดปริมาณและคุณภาพของงาน กำหนดสายวิชาเสียก่อน แล้วจึงสรรหาบุคคลเข้ามาทำการสอน ให้เหมาะสมกับวิชาที่กำหนดไว้

การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง ควรจะยึดหลักความยุติธรรม คือปริมาณ และคุณภาพเท่าเทียมกัน ควรกำหนดอัตราเงินเดือนเท่ากัน และหลักความเสมอภาค คือลักษณะของงานที่คล้ายกัน ควรกำหนดเงินเดือนเท่าเทียมกัน

²⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 505 - 526.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน และจะต้องทำด้วยความมีหลักเกณฑ์ ความยุติธรรม โดยมีกระบวนการสำคัญ คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล กำหนดแบบฟอร์ม และลักษณะของงาน กำหนดบุคคลที่จะประเมิน แล้วทำการวิเคราะห์และนำผลไปใช้

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญอีกประการหนึ่ง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเพิ่มพูนขึ้น รวมทั้งสามารถจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นลำดับ

หลักการที่กล่าวทั้งหมดนี้ สามารถใช้กับการบริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะระบบคุณธรรม การสรรหาบุคคล การกำหนดอัตราเงินเดือน การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ การกำหนดตำแหน่ง การพัฒนาและการให้ประโยชน์แก่ลูกหรือการจัดสวัสดิการ

จากหลักการและความเห็นต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดหลัก การกำหนดนโยบายและวางแผนในการกำหนดตัวบุคคลในโรงเรียน

การสรรหาและการเลือกบุคคลเข้าเป็นครูอาจารย์ในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามความต้องการของโรงเรียน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะครูอาจารย์นั้น จะต้องหาทางให้มีโอกาสได้ก้าวหน้าในอาชีพ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทำการนิเทศ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

บำรุงขวัญบุคลากร เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ สร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่บุคลากร รวมทั้งการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้ทั่วถึง

เมื่อครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผลย่อมจะเกิดแก่นักเรียนในที่สุด

การบริหารกิจการนักเรียน

งานบริหารการศึกษาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการบริหารกิจการนักเรียน ในโรงเรียนหรือสถานศึกษา บุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งคือ ผู้เรียน ซึ่งโรงเรียนหรือสถานศึกษาจะต้องกระทำทุกวิถีทาง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดี มีความรู้ ความสามารถ และกล้ากระทำในทางที่ดี เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ในสังคมถ้ามีคนดีอย่างเคียว คงไม่สามารถทำให้สังคมนั้นเจริญก้าวหน้าได้ หากจะต้องมีพลเมืองดีที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก เพื่อสร้างสรรค์สังคมนั้นให้ไปสู่ความเจริญก้าวหน้า สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้โรงเรียนจะต้องตระหนัก หรือถือเป็นหน้าที่สำคัญอันหนึ่ง ดังนั้น ในการบริหารกิจการนักเรียนนี้ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องหาทางส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดี และกล้าทำดี

ในการบริหารกิจการนักเรียนนั้น โรงเรียนควรจะได้กำหนดนโยบายไว้ให้แน่นอน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการ แนวทางหนึ่งที่ขอเสนอสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ วัตถุประสงค์ของการมัธยมศึกษา ตามหลักสูตรฉบับ พ.ศ. 2503 ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้ ²⁶

เพื่อให้ได้มีการศึกษาที่เหมาะสมแก่วัย และสภาพของสังคมในปัจจุบัน รวมทั้งให้มีโอกาสสำรวจความสนใจ ความถนัดพิเศษ และหาทางส่งเสริมไปในทางนั้น

ให้มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ ตลอดจนให้มีส่วนช่วยส่งเสริมการสาธารณสุขของชุมชน

ให้เป็นพลเมืองดี มีทัศนคติอันพึงปรารถนา สามารถอยู่และทำงานร่วมกับสังคมได้ดี

ให้มีความรู้ และทักษะอันเพียงพอแก่การประกอบอาชีพ

จากวัตถุประสงค์ของการมัศึกษาคงกล่าวแล้ว ในการบริหารกิจการนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ควรจะได้ดำเนินกิจการต่าง ๆ เกี่ยวกับนักเรียนให้สอดคล้องกับ

²⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรประโยคมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย พ.ศ. 2503 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2513), หน้า 1.

วัตถุประสงค์ และความตองการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดให้แก่นักเรียน ควรจะได้สนองตอบความตองการของเด็กในวัยนี้ให้มากที่สุด

ในการบริหารกิจการนักเรียน ภิญญา สาทร²⁷ ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง การบริหารและการนิเทศบรรดากิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน การบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูใหญ่ มีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียน เพื่อให้กิจการนักเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยยึดหลักการที่ว่า โรงเรียนจะต้องพยายามให้เด็กในวัยเรียน ได้มีโอกาสเป็นนักเรียนอย่างเสมอภาคกัน และยุติธรรม เพราะจะช่วยให้เด็กเติบโตเป็นพลเมืองดี มีความรู้ ฉลาด มีไหวพริบ รู้จักแก้ปัญหาต่างๆ ของตนเอง นอกจากนี้ การศึกษายังจะช่วยให้เด็กสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิต นอกจากนี้เพื่อประโยชน์ของตนเองดังกล่าว ยังจะสามารถช่วยพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม การเมือง การเศรษฐกิจ ความปลอดภัยของประเทศชาติในที่สุดอีกด้วย

งานหลักในการบริหารกิจการนักเรียน ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้จัดทำ มีดังนี้

การจัดทำสำมะโนโรงเรียน และการทำนายปริมาณนักเรียน

การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่มเข้าชั้นเรียน การเลื่อนชั้น

การรายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียน เช่น ความประพฤติ ผลการเรียน ฯ

การแนะแนวนักเรียน

การบริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของนักเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้ เรื่องการบริหารงานคานักกิจการนักเรียนนั้น ได้เน้นเฉพาะงานที่โรงเรียนควรจะได้ทำ คือการสำรวจความตองการของนักเรียนในห้องถิ่น ที่จะเข้าเรียน

²⁷ ภิญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 204 - 227.

หรือที่เรียกว่า สัมมะโนนักเรียนนั่นเอง ต้องการทราบว่าโรงเรียนต่าง ๆ ได้จัดแบ่งกลุ่ม หรือจัดชั้นเรียนอย่างไร การจัดตามแบบต่าง ๆ นั้นมีผลดี ผลเสียอย่างไร และในเรื่อง กิจกรรมนักเรียนจะเน้นหนักด้านสุขภาพพลานามัยของนักเรียน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก โรงเรียนต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงปัญหานี้มากน้อย เพียงใด ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่ง คือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้ส่งเสริมมากน้อยเพียงใด ให้นักเรียนจัดกันเอง หรือมีครูอาจารย์ควบคุมอย่างไร ในเรื่องของการจัดกิจกรรมของนักเรียนนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์²⁸ ได้มีความเห็นว่า การจัดกิจกรรมของนักเรียนควรมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย และฝึกฝนความเป็นพลเมืองดีของชาติ ให้อำนาจการนำตนเองและผู้อื่น กิจกรรมจะต้องก่อให้เกิดความร่วมมืออันดีต่อกัน ให้นักเรียนพบความสามารถของตนเอง และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างนักเรียน ครู อาจารย์ และประการสำคัญที่ควรคำนึงคือ เสริมหลักสูตรให้สมบูรณ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา การวิจัยครั้งนี้จึงได้นำหลักดังกล่าวมาใช้ในเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย เสริมหลักสูตรและความรับผิดชอบของนักเรียนเป็นหลัก

การบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ

งานบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เวลาในการบริหารมาก และมักจะมีปัญหาอุปสรรคมากกว่างานอื่น ๆ อีกงานหนึ่ง คือ การบริหารธุรการ การเงินและบริการ เพราะงานประเภทนี้ ได้แก่ งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี อาคาร สถานที่ พัสดุ ครุภัณฑ์ การให้บริการต่าง ๆ แก่ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไป เหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และต้องใช้เวลาทุ่มเทกับงานประเภทนี้มาก เพราะเป็นหัวใจในการบริหารที่จะสามารถอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริหาร นอกจากจะอำนวยความสะดวกในการบริหารดังกล่าวแล้ว ยังเป็นเรื่องที่ได้มี

²⁸ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "กิจกรรมนักเรียน" เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, เอกสารอัครสาเนา, 2518), หน้า 5.

ระเบียบ กฎเกณฑ์วางไว้ตายตัว ที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ คำสั่งที่วางไว้ มิฉะนั้นอาจมีความผิดได้รับโทษ หรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการ แก่ชื่อเสียงของผู้บริหารเองได้โดยง่าย โดยเฉพาะในเรื่องของการเงินนั้น ผู้บริหารองค์การ และผู้รับผิดชอบการเงิน ตระหนักเสมอว่า การทำงานเกี่ยวกับการเงินนั้นเสมือนว่า ขาข้างหนึ่งได้เข้าตารางไปแล้ว ดัง สมาน แสงมณี และช่อม พลับต่าง 29 ได้ให้ความเห็นว่า การเงินจัดเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหารโรงเรียน หากครูใหญ่จัดการเรื่องการเงินไม่ดี หรือทำบัญชีไม่เรียบร้อย ก็อาจเสื่อมเสียชื่อเสียง หรือถูกลงโทษทางวินัยได้ง่าย ครูใหญ่จึงจำเป็นต้องศึกษาระเบียบ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง

จากความสำคัญของการบริหารธุรการ การเงินและบริการ ดังกล่าวแล้ว และเป็นงานที่ผู้บริหารเสี่ยงต่อการถูกลงโทษ เสี่ยงต่อการเสื่อมเสียชื่อเสียง จึงจำเป็นต้องเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ ทุกขนาด จะต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ มีงานอะไรบ้าง และมีระเบียบกฎเกณฑ์วางไว้อย่างไร

ในเรื่องการบริหารธุรการ การเงินและบริการ พันธ์ หันนาคินทร์ 30 ได้แบ่งประเภทของงานธุรการออกเป็น งานสารบรรณ งานการเงิน และการบัญชี งานจัดทำงบประมาณประจำปี งานควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ งานเกี่ยวกับทะเบียนสถิติ การออกใบสุทธิ ใบรับรอง และรายงานต่าง ๆ งานดูแลรักษาอาคารสถานที่ และงานค้ำประกันประชาสัมพันธ์

29 สมาน แสงมณี และช่อม พลับต่าง, คู่มือครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2514), หน้า 116.

30 พันธ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 237 - 238.

ซึ่ง นิรมล สวัสดิ์คิบุตร³¹ ได้ให้ความเห็นว่า งานด้านธุรการนั้น คือ งานที่นอกเหนือจากงานด้านวิชาการ และเป็นงานที่ช่วยให้งานด้านวิชาการดำเนินไปด้วยความสะดวก และแบ่งประเภทต่าง ๆ คล้ายกับของ พันธ์ หันนาคินทร์ มีส่วนเพิ่มเติมคือ งานเกี่ยวกับการให้บริการต่าง ๆ งานเกี่ยวกับการเก็บเอกสาร และงานสวัสดิการบุคลากร

งานวิจัยของ นียพรรณ ขวพิทักษ์³² เรื่อง การปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค ได้กำหนดภาระหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายธุรการ การเงิน ซึ่งสอดคล้องกับของ พันธ์ หันนาคินทร์ และนิรมล สวัสดิ์คิบุตร ดังนี้

1. จัดและควบคุมงานสารบรรณ เกี่ยวกับหนังสือ เอกสารต่าง ๆ
2. จัดทำทะเบียนสถิติต่าง ๆ เช่น ทะเบียนนักเรียน ทะเบียนครู สถิติต่าง ๆ การมาทำงานของครู การมาเรียนของนักเรียน การวัดผลการเรียน และการเงินการบัญชีของโรงเรียน
3. การออกใบสุทธิ ใบรับรอง ประกาศนียบัตร
4. การจัดหาเครื่องเขียน แบบเรียน แบบพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงาน
5. อำนวยความสะดวกแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มาติดต่อกับโรงเรียน
6. ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน จัดทำเอกสารเผยแพร่กิจการของโรงเรียน

จากความเห็นเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและบริการ ดังกล่าวแล้ว ขอสรุปว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรจะได้จัดทำงานต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรการ การเงินและบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

³¹ นิรมล สวัสดิ์คิบุตร, "การบริหารงานธุรการโรงเรียน" เอกสารรวบรวมครูใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหัวราชอาณาจักร รม 6 (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, เอกสารอัครสาเนา, 2516), หน้า 5.

³² นียพรรณ ขวพิทักษ์, "การปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค" (กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 65.

ดังนี้

1. งานสารบรรณ ได้แก่ งานเกี่ยวกับหนังสือ นับตั้งแต่ร่าง พิมพ์ สำเนา รับ-ส่ง โต้ตอบ เก็บรักษา ค้นหา
2. งานการเงิน ว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษา และเงินงบประมาณ ตั้งแต่การรับ-จ่าย เก็บรักษา การซื้อ การจ้าง การจัดทำงบประมาณประจำปี
3. งานบัญชี เช่น บัญชีเงินเดือน บัญชีเงินคงค้าง บัญชีทรัพย์สิน บัญชีพัสดุ ทะเบียนครุภัณฑ์
4. งานเกี่ยวกับทะเบียน สถิติ และหลักฐานต่าง ๆ ทั้งส่วนที่เกี่ยวกับครู นักเรียน คนงาน ภารโรง และสิ่งของ
5. งานค้ำบริการ เพื่อประสิทธิผลของโรงเรียน อันได้แก่ การจัดหาและให้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่การดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเบิกจ่าย พัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ
6. งานที่เกี่ยวกับอาคาร สถานที่
7. งานค้ำสวัสดิการ ทั้งครู อาจารย์ นักเรียน และคนงานภารโรง
8. งานค้ำประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน

การบริหารงานค้ำความสัมพันธ์กับชุมชน

ในฐานะที่โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม จึงต้องดำเนินการให้คล้อยตามสังคม เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงโรงเรียนควรจะต้องเปลี่ยนแปลงตามสังคม และในขณะเดียวกัน โรงเรียนควรจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำของสังคม ในฐานะที่โรงเรียนมีหน้าที่เตรียมสมาชิกของสังคม คือ เยาวชน ตลอดจนผู้ใหญ่ ให้เป็นพลเมืองของสังคม และประเทศชาติ ด้วยเหตุนี้โรงเรียนจึงต้องปรับปรุงตนเอง ให้เป็นแหล่งกลางของสังคม หรือชุมชน

การจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมนั้น การที่จะให้ทางราชการเป็นผู้ให้แก่ประชาชนแต่ฝ่ายเดียว จะไม่สามารถพัฒนาท้องถิ่นได้รวดเร็วเท่าที่ควร ทางที่ถูกต้องประชาชนในท้องถิ่นควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย เพื่อจะให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่นให้มากที่สุด นอกจากนี้ ยังอาจจะใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการ

พัฒนาความเป็นอยู่ และฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องตระหนักอยู่เสมอว่า โรงเรียนจะต้องให้บริการแก่ชุมชน และกิจกรรมทั้งหลายที่จัดขึ้นในโรงเรียนนั้น จะต้องมุ่งถึงประโยชน์ของชุมชนเป็นใหญ่เสมอ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรจะได้ทราบถึงลักษณะของโรงเรียนชุมชนทั้ง คร. เชน แก้วยศ³³ ได้ให้ลักษณะสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับชุมชนไว้ สรุปได้ดังนี้

โรงเรียนมัธยมศึกษา จะต้องเป็นทั้งสถานที่ที่ให้การศึกษาในระบบโรงเรียน และระบบนอกโรงเรียนแก่ประชาชนในท้องถิ่น การจักหลักสูตรจะต้องเอื้อต่อการใช้วัตถุ ิพแหล่งทรัพยากร แหล่งวิทยากร ตลอดจนช่วยพัฒนาอาชีพในท้องถิ่น โรงเรียนควรมีคณะกรรมการดำเนินงาน หรือบริการ ซึ่งควรเป็นบุคคลระดับผู้นำของท้องถิ่น ในด้านอาชีพต่าง ๆ นอกจากนี้ ในการจัดการทางวิชาการ และการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ควรจะสนองความต้องการของท้องถิ่น กิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการจัดห้องสมุด ศูนย์วิชาการ ควรจะคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน

ซัมชัน³⁴ (Sumption) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี และเพื่อให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางวิชาการของชุมชน โดยสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนจะต้องเสนอรายงานให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับกิจการและข่าวสารของโรงเรียน รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวจากภายนอกเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน

³³ คร. เชน แก้วยศ, "โรงเรียนมัธยมศึกษาสำหรับประชาชน" การมัธยมศึกษาแบบประสมกับการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2519), หน้า 265 - 267.

³⁴ Merle R. Sumption, School Community Relations (New York : McGraw-Hill Book Company), pp. 104 - 106.

ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และเกิดความรู้สึก
ว่าเป็นหน้าที่ของประชาชนในระบบประชาธิปไตย ที่จะต้องให้ความสนใจต่อการศึกษา

ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาท ร่วมร่วมดูแล และจัดการศึกษาของโรงเรียน
ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาท ในการวางนโยบาย และเป้าหมายของการ
ศึกษา ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอน

สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน โดยให้
โรงเรียนเป็นศูนย์ประชาคม ศูนย์การศึกษาและวัฒนธรรม

เสนอความรู้ทางความรู้ทางความรู้ทางวิชาการ และแนวโน้มใหม่ทางการศึกษาให้
ชุมชนได้ทราบ

แก้ไขข้อข้องใจ และสิ่งที่ทำให้ประชาชนเข้าใจโรงเรียนผิด ๆ ทำให้ประชาชน
มองโรงเรียนในแง่ดี ควบคู่ความเชื่อถือ และนิยมยกย่อง

ถนอม มากะจันทร์³⁵ ได้ให้ความเห็นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ
ชุมชนว่า จะแยกออกจากกันไม่ได้ โรงเรียนและชุมชนจะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน
โรงเรียนจะดำเนินกิจการโดยโคดเคี้ยว ไม่คำนึงถึงสถานการณ์ของท้องถิ่นไม่ได้ เพราะทั้ง
เด็กและผู้ใหญ่ย่อมผูกพันอยู่กับวัฒนธรรม ทางที่ดีควรจะให้วิชาความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ
และทัศนคติที่ดี มีประโยชน์แก่ชีวิตในชุมชนอย่างเหมาะสม

จากแนวความเห็นต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว พอสรุปเพื่อเป็นแนวทางวิจัย เกี่ยวกับ
การบริหารโรงเรียน ในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนได้ดังนี้

โรงเรียนจะต้องให้การศึกษาแก่คนทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน
ได้ใช้สถานที่และบุคลากรในโรงเรียน ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนมากน้อยเพียงใด โรงเรียน
จะต้องหาทางปรับปรุงภาวะความเป็นอยู่ของชุมชนในท้องถิ่นด้วย การใช้ทรัพยากร และ
วิทยากรจากท้องถิ่น ให้เกิดประโยชน์แก่การศึกษา เป็นสื่อสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับ

³⁵ ถนอม มากะจันทร์, โรงเรียนชุมชนในภาคศึกษา 10" วิทยาลัยเกี่ยวกับภา
ศึกษาประชาบาล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2515), หน้า 234 - 236.

ชุมชน ตลอดจนใช้สมาคมผู้ปกครองและครู และสมาคมศิษย์เก่า อันจะเป็นกำลังสำคัญของโรงเรียนในการพัฒนาการศึกษา และพัฒนาชุมชนไปพร้อมกัน สิ่งสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งคือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหรือภายนอกโรงเรียนก็ตาม ควรจะให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และควรให้ทั้งสองฝ่าย คือโรงเรียน และชุมชน มีส่วนร่วมมือกันให้มากที่สุด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย