



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การตัดสินใจสั่งการเป็นปัญหาที่ยากที่ผู้บริหารต้องประสบอยู่เสมอ เพราะการตัดสินใจสั่งการทุกครั้งของผู้บริหาร มีผลกระทบต่อระบบงานและองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดในองค์การ ผู้บริหารจะต้องไตร่ตรองเพื่อตัดสินใจให้ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ การตัดสินใจสั่งการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะละเว้นหรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี (2517 : 1) ให้ความหมายว่า "การวินิจฉัยสั่งการ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันเรื่อยไป กล่าวคือ เมื่อตัดสินใจว่าจะปฏิบัติอะไรลงไปแล้ว การปฏิบัตินั้น ๆ จะทำให้เกิดปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยสั่งการต่อไปอีก" ฉะนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน คือ การตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อมิให้เกิดปัญหาต่อเนื่องตามมา เซอร์เบอร์ท เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon 1957 : 96) กล่าวถึงการตัดสินใจสั่งการไว้ว่า "การตัดสินใจสั่งการคือหัวใจสำคัญของการบริหาร" จึงเห็นได้ว่าการตัดสินใจสั่งการมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลของการปฏิบัติภายหลังการตัดสินใจสั่งการ อาจนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้

ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

สมคิด โชติกวีนิษฐ์ (2512 : 24) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการไว้ว่า "การตัดสินใจสั่งการ คือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่เห็นว่าดีที่สุด และสั่งการปฏิบัติลงไปเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ การบริหารงานหรือการจัดการใด ๆ ที่แท้จริงแล้วก็คือ กระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น"

วิลเลียม เจ กอร์ (William J. Gore 1964 : 77) กล่าวว่า "การวินิจฉัยสั่งการหมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด" และภิญโญ สาร (2519 : 70) ได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะใกล้เคียง

กันว่า

การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกทาง ๆ หนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ เหตุผลดังกล่าวแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม (Value)
2. เหตุผลอันเนื่องมาจากข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ไคมา (Evidence)

จากการรวบรวมความคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ ได้ผลสรุปว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด แล้วดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยก่อนการตัดสินใจควรมีการไตร่ตรอง ค้นหาวิธีการ และ วิจัยทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อให้บังเกิดผลที่ดีที่สุดต่อองค์การ

### ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

การจำแนกประเภทของการตัดสินใจสั่งการ บรรดาผู้สนใจศึกษาได้จำแนกไว้ในมิติต่าง ๆ กัน บรรโหลม กุชงคกุล (2510 : 242) กล่าวไว้ว่า

การตัดสินใจสั่งการแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก (Spontaneous Decision) และการตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล (Rational Decision)

1. การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้ประสบการณ์หรือความรอบรู้ที่เคยปฏิบัติมาแล้วในอดีตเป็นแนวทางการตัดสินใจ เรื่องที่จะทำการตัดสินใจมักเป็นเรื่องที่มีระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับกำหนดไว้เป็นแนวในการตัดสินใจ อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีกำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับสำหรับปฏิบัติ เมื่อเรื่องใดขัดตอกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ ก็ไม่อาจทำการตัดสินใจสั่งการได้ เช่น การอนุมัติการจ่ายเงิน การอนุมัติการขออนุญาตหรือการอนุมัติเกี่ยวกับบุคคล เป็นต้น การตัดสินใจสั่งการตามลักษณะนี้เป็นงานที่ไม่สุ่มมีเหตุมากนัก และมักเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (Routine Decision Making) อยู่แล้ว

2. การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล ปัญหาที่จะต้องทำการตัดสินใจ ความแน่วนี้มีลักษณะเป็นโครงการหรือเป็นปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ปัญหาเหล่านี้ต้องใช้เวลาพิจารณาถูกรอบ จะอาศัยเพียงกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการใช้สถิติข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจ บางครั้งต้องอาศัยระบบคุณธรรมและค่านิยมทาง

สังคมประกอบ เพราะปัญหาที่ตอ้งตัดสินใจจะเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำงาน  
ขององค์กร

วิชิต หล่อจ๊ะระชุดท์กุล (2521 : 221-222) สรุปการตัดสินใจสั่งการโดยคำนึง  
ถึงสถานการณ์ไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน ในสภาพนี้ผู้ที่กระทำการตัดสินใจสั่งการ  
มีความรู้อย่างแน่ชัดเกี่ยวกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การจัดสรรทรัพยากร  
ในการผลิตเพื่อให้อำไรสูงสุด เมื่อทราบราคาของผลิตภัณฑ์ ความต้องการของ  
ผลิตภัณฑ์ และจำนวนทรัพยากรแต่ละชนิดที่มีอยู่และหาได้เป็นที่แน่นอน
2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง ความเสี่ยงในที่นี้ หมายถึง การที่ผู้ไม่มี  
ความรู้อย่างแน่ชัดเกี่ยวกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ทราบความน่าจะเป็น  
ที่สภาพต่าง ๆ จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน ในสภาพนี้ผู้ที่กระทำการตัดสินใจไม่มี  
ความรู้ใด ๆ เกี่ยวกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเลย

#### กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

ลักษณะและสาระสำคัญของกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ได้มีนักวิชาการให้ความ  
เห็นไว้หลายทรรณะ กระบวนการตัดสินใจสั่งการในแนวของพฤติกรรมจัดเป็นอีกทรรณะ  
หนึ่ง เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo 1965 : 36-40, อ้างถึงใน สมพงษ์  
เกษมสิน 2519 : 193-194) ได้เสนอแนวคิดในการจัดลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจ  
สั่งการไว้ ดังนี้

1. สืบสวนให้ข้อเท็จจริงแล้ว พิจารณาปัญหาที่จะตองวินิจฉัยว่ามีความ  
มุ่งหมายอย่างไร ชัดแย้งหรือกระทบกระเทือนตอองค์กรอย่างไรหรือไม่ ทั้งนี้  
ตองไม่ลืมหลักการพิจารณาถึงเหตุผลที่จะเกิดขึ้นจากการวินิจฉัยนั้น การพิจารณา  
ในประการนี้มีลักษณะเป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคม เขา  
ในการนี้จำเป็นตองอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้  
สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้ายสัก 3-5 ประการ ซึ่งในการนี้จำตอง  
อาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็น  
ส่วนประกอบ
3. รวบรวมข้อมูลที่เป็นข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหา  
ที่ใดเลือกไว้จากข้อ 2 การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3-5 ประการนี้ จะ

ช่วยประหยัดเวลาและตีวงของปัญหาให้แคบเข้า โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและ  
ข่าวสารทั้งหมด เพราะจะทำให้เสียเวลาสิ้นเปลืองมาก

4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหา นั้น ๆ โดยอาศัยการ  
วิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาด  
ว่าดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

ไซมอน (Simon 1960 : 2) แสดงความเห็นไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจ  
สั่งการ ควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกใน  
การตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

คูสติ สัตยมานะ (2517 : 40-42) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้คล้ายกับ  
ของไซมอน (Simon) แต่เพิ่มการติดตามผลเข้าไว้เป็นประการที่ 4 ดังต่อไปนี้

1. การนิยามและการกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. การพิจารณากำหนดทางเลือกปฏิบัติ
3. การตัดสินใจเลือกและสั่งการไปปฏิบัติตามวิธีที่เห็นว่าดีที่สุด
4. การติดตามผล

ส่วนแดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daneil E. Griffiths 1959 : 94)  
ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. ตั้งปัญหาให้ทำจำกัดความและกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
6. เริ่มปฏิบัติทางเลือก
  - ก. วางโครงการแก้ปัญหา
  - ข. ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ
  - ค. ประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ปรากฏว่า นักวิชาการมีความเห็นในสาระสำคัญคล้ายคลึงกันมาก เพราะต่างก็ใช้วิธีแก้ปัญหาที่เรียกว่า Problem Solving Approach ทั้งสิ้น

### วิธีการตัดสินใจสั่งการ

วิธีการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของ วิคเตอร์ เอช วูม และฟิลลิป คัมบลิว เยตตอน (Victor H. Vroom and Philil W. Yetton อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2525 : 151) เสนอไว้ 5 ลักษณะ คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง
4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
5. ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

โรเบิร์ต แทนเนน โบม และวาร์เรน เอช ชนิตซ์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt อ้างถึงในกรมสามัญศึกษา 2526 : 7-8) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้นำ และจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบหรือปฏิบัติ
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชี้ชวนให้ผู้ร่วมงานยอมรับในการตัดสินใจสั่งการของตนเอง ก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานรับทราบไปปฏิบัติ
3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ขอทราบความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนจะตัดสินใจสั่งการ
4. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาจากผู้ร่วมงาน ขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ
5. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยินยอมหรือยินดีเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจสั่งการได้
6. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ระบุปัญหาและขอบเขตของจำกัดของปัญหา

ให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจ

7. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจได้ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในลักษณะค่อนข้างสอดคล้องกัน โดยวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกือบทุกกรณีมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นพฤติกรรมในด้านการยินยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมมากน้อยแตกต่างกันไป การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้เกิดความถูกต้องในการตัดสินใจเนื่องจากความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว ยังเป็นการบำรุงขวัญและเพิ่มความร่วมมือในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้นด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของ วิคเตอร์ เอช วรูม และฟิลลิป คับบลิว เยตตอน (Victor H. Vroom and Philip W Yetton)

#### ขอควรถามในการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณค่านั้น นอกจากจะทำให้โครงการประสบความสำเร็จแล้ว ยังเป็นปัจจัยเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นอีกโสดหนึ่ง ดังนั้นการตัดสินใจสั่งการใด ๆ จึงจำเป็นต้องให้ตรงประเด็นของปัญหา และเลือกใช้ข้อมูลที่เหมาะสม ประชุมพรหมพันธุ์ (2517 : 74-78) ได้เสนอแนะปัจจัยที่ควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการไว้ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับเวลา และสถานการณ์ที่เป็นอยู่
2. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล และสถานที่
3. ปัจจัยเกี่ยวกับค่านิยมของสังคม
4. ปัจจัยเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ดังนั้นการตัดสินใจสั่งการที่มีคุณค่าต่อองค์การ จึงควรสมเหตุสมผลและนำไปปฏิบัติได้จริง มีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจและมีการวางแผนอย่างรัดกุม คำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ ค่านิยมของสังคม วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งเวลา และสถานการณ์

## องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการที่มีผลทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล นอกจากจะเป็นการสร้าง ความมั่นคงให้กับองค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างเสริมบารมีให้กับผู้บริหาร และสร้างขวัญ ให้กับผู้ร่วมงานอีกด้วย แต่ถึงอย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจสั่งการต่อไปนี้ด้วย คือการจัดองค์การ (Organization) อำนาจหน้าที่ในการ บริหาร (Authority) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพราะองค์ประกอบ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจสั่งการเสมอ

1. การจัดองค์การ (Organization) การจัดองค์การเป็นองค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 106) กล่าวถึง การจัดองค์การไว้ว่า

ลักษณะสำคัญของการจัดองค์การจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) ขววงการบังคับบัญชา (Span of Control) การรวมอำนาจการบังคับบัญชา (Centralization) หรือการจัดสายบังคับบัญชา (Chain of Command) ใหญ่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้ รับผิดชอบในการบริหาร (Unity of Administration) รวมทั้งให้มีการ ประสานงาน (Coordination) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความ รับผิดชอบ (Responsibility) อย่างเพียงพอ

องค์การแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์การตามแบบหรือองค์การรูปนัย (Formal Organization) หมายถึงองค์การที่มีลักษณะต่อไปนี้คือ "เป็นองค์การที่เป็นไปตามแบบ มีกฎเกณฑ์ เป็น องค์การที่ถูกตั้งตามระบบสังคม การทำงานของสมาชิกในองค์การมีความสัมพันธ์กันเป็น ทางการ การทำงานเป็นระบบ มีสายงานชัดเจนเป็นระเบียบ การตัดสินใจสั่งการเป็น ไปตามลำดับชั้น" (วินัย สมมิตร 2521 : 29)

2. องค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย (Informal Organization) ตามทรรศนะของ สมปราชญ์ จอมเทศ (2516 : 95) หมายถึง

เป็นการรวมกันของกลุ่มบุคคลหรือขององค์การย่อย ในลักษณะที่เป็นไปโดยสมัครใจ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์แน่นอนที่ใช่เป็นเกณฑ์บังคับให้สมาชิกเข้าร่วมกัน แต่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเหล่านั้นมีความสนิทสนมเนื่องจากพบปะกันบ่อยครั้งและนำไปสู่จุดสนใจ ความคิดเห็นหรือประโยชน์ร่วมกัน โดยปรกตองการรูปร่างนี้ จะเกิดขึ้นเพื่อต่อต้านหรือส่งเสริมองค์การรูปร่างนี้

ดังนั้นการบริหารองค์การ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะของการจัดองค์การรูปร่างนี้เป็นเบื้องต้น แล้วในขณะเดียวกันต้องไม่ละเลยที่จะให้ความสนใจและศึกษาความต้องการของมวลสมาชิกในองค์การรูปร่างนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มความสมบูรณ์ของข้อมูลยิ่งขึ้น ในการที่จะใช้เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจสั่งการ

2. อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 131) กล่าวถึงความหมายของอำนาจหน้าที่ในทรรศนะของนักวิชาการ 2 ท่าน ดังต่อไปนี้

ตามทรรศนะของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) หมายถึง สิทธิที่จะออกคำสั่ง และมีอำนาจที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ส่วนหลุยส์ เอ. แอลเลน (Louis A. Allen) ให้ความหมายว่า เป็นการรวมกันของอำนาจบารมีและสิทธิเพื่อให้เกิดความมั่นใจที่จะสามารถดำเนินงานซึ่งใดมอบหมาย ให้บรรลุผลสำเร็จ

ความหมายตามทรรศนะดังกล่าว อำนาจหน้าที่ย่อมหมายถึงสิทธิ เช่น สิทธิในการตัดสินใจสั่งการ สิทธิในการบริหารงานและรวมถึงบารมีที่จะโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติเพื่อสัมฤทธิ์ผลขององค์การในที่สุด นอกจากอำนาจหน้าที่แล้ว ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานก็มีความสำคัญต่อการบริหารขององค์การมาก เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2519 : 135)

ความรับผิดชอบนั้น หมายถึง พันธะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ถูกรงานให้สำเร็จลุล่วง ความสำเร็จของงานย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จนี้ย่อมเกี่ยวพันปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน (Obligation) หน้าที่การงาน (Function) และวัตถุประสงค์ (Objective)

ในการบริหารงานขององค์การ อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งทีบุคคลได้รับมอบหมายเพื่อ





ใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ตนต้องรับผิดชอบ ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่บุคคลพึงจะได้ เพื่อกระทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นหรือเห็นสมควรตามความเหมาะสม เพื่อดำเนินการให้งานที่ต้องรับผิดชอบ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงเป็นพลังรวมประการสำคัญเพื่อให้เกิดความสำเร็จ งานที่ประสบความสำเร็จย่อมเกิดจากผลของการตัดสินใจสั่งการเป็นเบื้องต้น การตัดสินใจสั่งการที่มีผลในทางปฏิบัติมากที่สุด คือ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีสิทธิที่จะออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตามความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่เฉพาะตำแหน่งของตน สมยศ นาวีการ (2522 : 227) กล่าวไว้ว่า

อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่
2. การมอบหมายงานให้ผู้อื่นบังคับบัญชา
3. กำหนดผลปฏิบัติงานจนเป็นที่น่าพอใจจากผู้บังคับบัญชา

จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องกระทำหลายประการ ยิ่งกว่านั้น หากพิจารณาตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา ก็พบว่ายิ่งตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด ภารกิจหน้าที่ย่อมมีมากมาย เหลือวิสัยที่ผู้บังคับบัญชาจะกระทำโดยลำพังเพียงคนเดียวอย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ได้ ฉะนั้นจึงถือกันว่าการเป็นหัวหน้างานที่ดี จะต้องมีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลอื่นทำแทน โดยมอบอำนาจหน้าที่อันเป็นสิทธิในการออกคำสั่งให้เกิดผลในการปฏิบัติงานตามแนวทางการตัดสินใจสั่งการของผู้ที่จะได้รับมอบหมายให้ช่วย ในการมอบอำนาจหน้าที่ทั่วไป ผู้บังคับบัญชาจะมอบให้แก่หัวหน้างานในตำแหน่งรองลงไป การมอบอำนาจนี้ให้กับบุคคลเพียงคนเดียวหรือหลายคนยอมอยู่ในวิสัยที่พึงปฏิบัติได้

การมอบอำนาจหน้าที่เป็นศิลปะสำคัญในการบริหาร ซึ่งในขณะเดียวกันผู้บริหารต้องพิจารณาไตร่ตรองด้วยความรอบคอบถึงลักษณะงานที่ควรมอบด้วย เนื่องจากผลจากการมอบอำนาจจะช่วยให้ภาระปลีกย่อยบางประการของผู้บริหารลดลง เป็นผลให้ผู้บริหารมีเวลาที่จะปฏิบัติงานสำคัญอื่นได้เพิ่มเติม แต่ทั้งนี้ผู้บริหารหาได้ปลอดจากความรับผิดชอบไม่ แม้จะได้ออกหมายงานให้ผู้อื่นบังคับบัญชาไปปฏิบัติแล้วก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกำหนดมาตรการในการรายงาน และความพร้อมที่จะขอเข้าตรวจสอบได้ตามโอกาสอันควร

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อกันตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็นและความรู้สึก กิลสัน และอดิออน (Gilson and Odiorne 1962 : 43) ได้ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า "การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งได้เข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้" ซึ่งถ้าพิจารณาในการบริหารองค์การ อาจกล่าวได้ชัดเจนขึ้นว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับนี้ได้รับเอาข้อเสนอแนะ ความเห็น และความรู้อีกต่าง ๆ กันกลับขึ้นมา จึงสรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร ใหญ่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่นใดเข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการ

การติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวกันนั้นที่จะใช้สำหรับสิ่งการต่าง ๆ ไปใหญ่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การกำหนดมอบหมายงาน หรือการประสานงานต่าง ๆ และในขณะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารก็จะเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้ในการรายงานหรือสอบถาม ตลอดจนเสนอความคิดเห็นขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาด้วยเหมือนกัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารแล้ว สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 254) มีความเห็นว่า

ประการแรกการติดต่อสื่อสารถูกจัดให้อยู่ในเรื่องการอำนวย (Directing) และประการหลังพิจารณาการติดต่อสื่อสารในลักษณะของหน้าที่การงาน ก็จะประจักษ์ว่าลำดับขั้นตอนที่สำคัญเกือบทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร มีความเกี่ยวข้องกับ การติดต่อสื่อสารอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน หรือการคลัง การงบประมาณ ย่อมต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็น เครื่องมือทั้งสิ้น

ในการบริหารนั้นผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ที่จะใช้สิทธิในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้มีการปฏิบัติเกิดขึ้น การตัดสินใจสั่งการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จของงานย่อมต้องประกอบด้วย การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ วิสัยทัศน์ (2515 : 72) ให้ความเห็นว่า "ในกระบวนการตัดสินใจนั้น การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญที่สุด" เพราะการสื่อสารเป็นการ

เชื่อมโยงข้อมูล เพื่อให้ประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปอย่างถูกต้อง และเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างมวลสมาชิกขององค์การ จึงจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจำแนกได้หลายลักษณะ (นคร ตั้งกะทิภ 2524 : 20-24) ดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะของทิศทางในการติดต่อสื่อสาร ได้ดังนี้
  - 1.1 การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One Way Communication)
  - 1.2 การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication)
2. จำแนกตามลักษณะของการใช้ ได้ดังนี้
  - 2.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)
  - 2.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)
3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ได้ดังนี้
  - 3.1 การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดและการเขียน (Verbal and Written Communication)
  - 3.2 การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-Verbal Communication)
4. จำแนกตามช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร ได้ดังนี้
  - 4.1 การติดต่อสื่อสารจากบนมาลง (Downward Communication)
  - 4.2 การติดต่อสื่อสารจากกลางไปบน (Upward Communication)
  - 4.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ ได้แก่ การจัดองค์การ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบรวมทั้งการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ ควรได้ศึกษาให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพราะองค์ประกอบเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการเป็นอย่างยิ่ง โดยอาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ผิดพลาด สับสน ไม่เหมาะสมขึ้นในการบริหารองค์การได้

#### อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 197-199) ได้จำแนกไว้เป็นประเด็นสำคัญ 2 ประการ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบปลีกย่อย ดังต่อไปนี้

- ก. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ ประกอบด้วย
1. การขาดข้อมูลและข่าวสาร
  2. การมีเวลาจำกัดสำหรับการตัดสินใจสั่งการ
  3. การขาดความรู้และประสบการณ์
  4. การขาดการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน
- ข. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด ประกอบด้วย
1. สมาชิกทุกคนออกประเด็นของปัญหา เพื่อเบี่ยงเบนหรือลดค่าของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่ ทำให้เกิดความเข้าใจไขว่เขว การตัดสินใจสั่งการของผู้บังคับบัญชาอาจผิดพลาดได้
  2. พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการหรือความถูกต้อง ความผิดพลาด ลักษณะนี้เกิดกับผู้บริหารที่ยึดการเมืองเป็นส่วระหวังผลชนะทางการเมืองเป็นที่ตั้ง อันเป็นมูลเหตุทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย
  3. พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล
  4. ออญบารมีผู้ใหญ่นับหน้า ทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะเห็นแก่หน้าผู้ใหญ่มากกว่าเหตุผล
  5. ใช้การสรุปผลโดยคิดเหตุผลด้วยตนเอง ขาดข้อมูลสนับสนุน หรือประสบการณ์ของตนเองโดยไม่คำนึงถึงเหตุผล
  6. ใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการและการเสนอรายงาน
  7. ใช้ข้อมูลที่มิถูกต้องและไร้คุณค่า
  8. การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังเกินไป จากการพินิจพิเคราะห์โดยรอบคอบ หวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด
  9. ผู้ทำการตัดสินใจสั่งการตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่คอยบีบบังคับ

จากการพิจารณาข้อขัดข้องและสาเหตุทั่ว ๆ ไปที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารผิดพลาดดังกล่าวแล้ว ในส่วนของระบบราชการก็มีข้อจำกัดหลายประการเช่นกัน ที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างไม่สมเหตุสมผล สมปราชญ์ จอมเทศ (2516 : 101) ได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อจำกัดของระบบราชการที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด ไว้ดังนี้

1. ข้าราชการมักบิดเบือนข่าวสารบางส่วนในการเสนอผู้บังคับบัญชา โดยไม่เสนอข้อมูลที่เสียของตนเอง แต่จะเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นประโยชน์กับตนเองทดแทน
2. ข้าราชการเลือกปฏิบัติและยึดถือนโยบายเฉพาะส่วนที่เกิดผลประโยชน์กับตนเอง

3. ข้าราชการจะต้องยินยอมและปฏิบัติตามทั้ง ๆ ที่ในบางกรณีตนเองจะเห็นควยหรือไม่เห็นควยก็ตาม

4. ข้าราชการจะแสดงบทบาทไปตามความรับผิดชอบที่ได้รับเพิ่มเติม และยอมเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าการปฏิบัตินั้น เป็นไปอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง

สมยศ นาวิการ (2525 : 135) กล่าวถึงข้อจำกัดของการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลไว้ว่า

1. ผู้บริหารมักจะทำการตัดสินใจในขณะที่เขายังมีข้อมูลไม่สมบูรณ์
2. ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจโดยไม่ทราบว่าจะผลที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร
3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตัวแปรจำนวนมากและซับซ้อน จนทำให้ผู้บริหารไม่สามารถพิจารณาตัวแปรเหล่านั้นได้ครบถ้วน จึงไม่สามารถที่จะทราบทางเลือกที่ดีที่สุดได้

ในการบริหารโรงเรียนย่อมประสบปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการเสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนใจและพยายามขจัดปัญหาให้หมดไป เพื่อความราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จในการบริหาร ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การตัดสินใจสั่งการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### การบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แนวนโยบายการศึกษาของรัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมัธยมศึกษา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 ข้อ 17 (แผนการศึกษาแห่งชาติ 2520 : 4) กล่าวไว้ว่า

รัฐพึงจัดและส่งเสริมการมัธยมศึกษา เพื่อประกันความเสมอภาคในโอกาสที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับนี้ของพลเมือง โดยจัดให้สอดคล้องและสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตลอดจนงานใหม่มีประสบการณ์ในการทำงาน

ในหมวด 3 ข้อ 32 ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 ว่าด้วยระบบการศึกษา ได้กล่าวถึงการจัดระบบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

(แผนการศึกษาแห่งชาติ 2520 : 8) ไว้ว่า

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาลงระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียน มีทั้งความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

การศึกษาระดับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี ในตอนต้นพึงให้นักเรียนได้เลือกเรียนกลุ่มวิชาการงานและวิชาชีพ ตามความถนัดและความสนใจอย่างกว้างขวาง ในตอนปลายพึงให้ผู้เรียนได้เนนการเรียนกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะยึดเป็นอาชีพต่อไป

จากการจัดระบบการศึกษาของระดับมัศึกษาดังกล่าว พบว่าได้มีการผสมผสานการอาชีวศึกษาเข้าไว้ในการจัดการศึกษาระดับนี้ด้วย (แผนการศึกษาแห่งชาติ 2520 : 9) กล่าวคือ

36. การอาชีวศึกษา เป็นการศึกษาวินิจฉัยที่มุ่งผลดีกำลังคนในระดับต่าง ๆ กันตามความต้องการของท้องถิ่นและสังคม . . . การศึกษาวินิจฉัยที่สามารถจะนำไปใช้ปฏิบัติและประกอบอาชีพได้จริงอย่างหนึ่ง หรือเพื่อรู้แนวทางที่จะศึกษาเพิ่มเติมตามความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคลอีกอย่างหนึ่ง การจัดสถานศึกษาอาจจัดรวมอยู่กับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไป หรือจัดเป็นเอกเทศ โดยเนนการฝึกทักษะในระดับกึ่งฝีมือและระดับฝีมือ

ดังนั้นเพื่อให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา บรรลุเป้าประสงค์ตามแนวนโยบาย และเป็นไปอย่างสอดคล้องกับการจัดระบบการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นปัจจัยประการสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการเลือกแนวทางปฏิบัติอย่างเหมาะสมของผู้บริหาร เป็นสำคัญ ทั้งนี้ด้วยเหตุที่ว่าการบริหารการศึกษาต่างกับการบริหารชนิดอื่น วิจิตร ศรีสอาน (2518 : 4) ให้ความเห็นไว้ว่าการบริหารการศึกษานั้นแตกต่างจากการบริหารชนิดอื่น ในลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมาย (Purpose) เห็นได้ชัดกับระบบบริหารธุรกิจ เพราะการ

บริหารการศึกษาไม่หวังกำไรที่มาในรูปวัตถุ แต่มุ่งพัฒนาคนใหม่ที่มีความเจริญงอกงามขึ้นในด้านต่าง ๆ เพราะฉะนั้นกำไรของเรา คือ การพัฒนาบุคคล

2. บุคคลที่เกี่ยวข้องของ (People) แตกต่างกันตั้งแต่คนที่เขามามีส่วนร่วมในการบริหารระบบ เพราะว่าคุณสมบัติในบุคลากรที่เขามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาทุกระดับ เราต้องการคุณลักษณะและลักษณะนิสัย ที่สอดคล้อง แตกต่างไปจากอาชีพอื่น และบุคคลที่มารับบริการส่วนมากเป็นผู้เยาว์ ซึ่งยังไม่มีรายได้ใดๆ

3. กรรมวิธีในการดำเนินงานต่างกัน (Process) ในเมื่อหน่วยงานการศึกษา มีวัตถุประสงค์ต่างกัน บุคคลต่างกัน กรรมวิธีในการดำเนินงานก็ต้องต่างกัน เช่น กรรมวิธีในการถ่ายทอดความรู้ หากผู้ไม่ได้รับการศึกษาโดยเฉพา ย่อมจะจัดบริการให้ใครไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร

4. ผลผลิตของหน่วยงาน (Product) ไม่เหมือนผลผลิตในทางอุตสาหกรรม และหน่วยงานอื่น เพราะเด็กเหมือนวัตถุดิบที่มีจิตใจ ผลผลิตออกไปก็ยิ่งเป็นคนอยู่ แต่อาจมีคุณลักษณะที่ขึ้นซึ่งผิดจากการผลิตในทางอุตสาหกรรม วัตถุดิบป้อนโรงงาน อาจจะเป็นขึ้นเป็นทอน ผลผลิตออกมาก็เปลี่ยนรูปไป

เนื่องจากการบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างจากการบริหารชนิดอื่นดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะและงานของการบริหารการศึกษา เพื่อขจัดปัญหาและกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง งานของผู้บริหารการศึกษาจำแนกออกเป็นหลายประเภท ตามแนวคิดของ โกวิท วรพิพัฒน์ (2506 : 13) "งานของผู้บริหารการศึกษา คือ การนำสถาบันการศึกษาที่ตนบริหารให้เจริญก้าวหน้า ให้สถาบันนั้นบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้"

ชาญชัย อาจิณสมภาร (2523 : 13) กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานว่า ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. โปรแกรมการเรียนการสอน
2. บริการพิเศษ การนิเทศ
3. การก่อสร้างอาคารต่าง ๆ
4. การปฏิบัติการ การรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สินต่าง ๆ
5. การเงิน การประมาณและงบประมาณ
6. บุคลากร การประมาณและงบประมาณ
7. การประชาสัมพันธ์

จากผลการวิจัยของ ภิญโญ สาร (2526 : 207-208) เรื่องความคิดเห็นของผู้อำนวยการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด และผู้บริหารการศึกษาในส่วนกลาง ระดับหัวหน้ากองถึงปลัดกระทรวงของกระทรวงศึกษาธิการ กับกรมการปกครองของกระทรวงมหาดไทย เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่หรืองานที่ศึกษาธิการจังหวัดจะต้องทำหรือควรทำถึงแม้ว่าผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนอันสำคัญในการบริหารการศึกษาทั้ง 3 กลุ่ม ไม่ตรงกันนักก็ตามแต่น่าจะนำมาพิจารณาคัดแปลงให้เหมาะสมกับผู้บริหารระดับต่ำลงมา เช่น ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาย่างอื่นนำไปใช้ได้ ทั้งนี้เพราะว่าศึกษาธิการจังหวัดเพียงผู้เดียวย่อมไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารราชการความร่วมมือจากผู้บริหารระดับต่ำลงมา ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย จึงควรถือว่างานของศึกษาธิการจังหวัดคืองานของตนเองซึ่งประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. งานเกี่ยวกับชุมชน ประชาชน โรงเรียนควรแสดงบทบาทเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน ตามกำลังความสามารถ
2. งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน โรงเรียนควรพิจารณาต่อเติมที่ความ ขยายความ จากที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ แลวนำมาปฏิบัติตามความเหมาะสม
3. งานเกี่ยวกับบุคคลหรือครู ทางโรงเรียนควรปรับปรุงขวัญให้ดี ให้สวัสดิการตามสมควร และหาทางส่งเสริมให้ครูปรับปรุงตนเองและพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อการสอนจะได้ผลดียิ่งขึ้น
4. งานเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและบริการต่าง ๆ นั้น โรงเรียนถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ แมจะไม่ใช่สำคัญเท่ากับงานทางด้านวิชาการก็ตาม ทะเบียนหลักฐานต่าง ๆ ควรทันสมัย ถูกต้อง รัดกุม การเงินที่โรงเรียนได้มาเป็นกรณีพิเศษ ควรนำไปใช้เพื่อกิจการของโรงเรียน โดยเฉพาะเพื่อการศึกษาของนักเรียน ไม่ใช่เอามาบำรุงความสุขของครู หรือแจกจ่ายให้หน่วยงานอื่น
5. งานเกี่ยวกับการจัดบริการต่าง ๆ นับตั้งแต่การจัดเดินทางเพื่อทัศนศึกษาภายในอำเภอหรือจังหวัด ไปจนถึงบริการขนส่ง การดูแลถนนหนทางให้สะดวกแก่การไปมาของนักเรียน และบุคคลที่จะมาติดต่อกับโรงเรียน เป็นต้น

โรเบิร์ต เอส ฟิสก์ (Robert S. Fisk 1957 : 211-225) ใ้พทรรศนะ

ว่า งานบริหารการศึกษามี 4 ชนิด คือ



1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์
4. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ

จอห์น เอ แรมเซเยอร์กับคณะ (John A. Ramseyer and Others อ้างถึงใน วิทยุโศก สสาร 2526 : 203) สรุปงานการศึกษาไว้ 8 ประการ คือ

1. การพัฒนาการสอนและหลักสูตร
2. การบริหารกิจการนักเรียน
3. การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
4. การบริหารงานบุคคล
5. การบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่
6. การจัดการเกี่ยวกับรถหรือเรือหรือถนนหนทางที่นักเรียนต้องใช้
7. การจัดระบบบริหารการศึกษาและระบบการบริหารโรงเรียนใหญ่ถูกต้องตามวิธีการบริหารการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ
8. การบริหารธุรกิจ การเงิน และบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน

แคมป์เบลล์และคณะ (Campbell and Others 1966 : 96-97) แบ่งแยกงานบริหารการศึกษาออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. การพัฒนาหลักสูตร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานบุคลากร
5. งานจัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวกและอุปกรณ์การศึกษา
6. การเงินและงานธุรการ
7. การจัดโครงสร้างหรือรูปแบบขององค์การ

จากทรรศนะของนักการศึกษาเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา ดังได้กล่าวแล้ว พอสรุปได้ว่าประกอบด้วยงาน 5 ประเภท คือ

1. การบริหารงานด้านวิชาการ
2. การบริหารงานด้านบุคลากร
3. การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน
4. การบริหารงานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่
5. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

#### ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เนื่องจากงานบริหารการศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารพึงยึดถือ ปฏิบัติในการบริหารโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่างานบริหารการศึกษาเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของการจัดการศึกษาของชาติ ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 ประเภท จำแนกอธิบายได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของโรงเรียน เพราะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ อันเป็นรากฐานของการดำเนินชีวิตและใฝ่หาสัมมาชีพได้ตามอัธยาศัย การบริหารงานด้านนี้ให้สัมฤทธิ์ผลนอกจากผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญ รวมทั้งจะสนับสนุนอย่างค้ำคูณแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการยังสมควรที่จะต้องศึกษาใฝ่เยี่ยคลึ่กซึ่ก เพื่อความเข้าใจรวมกันในการปฏิบัติงานอีกด้วย

สมิทร คุณานุกร (2518 : 157) กล่าวว่า "งานวิชาการภายในโรงเรียนหาได้มีความหมายอย่างแคบ ๆ อย่างที่เข้าใจทั่ว ๆ ไปถึงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้นไม่ แต่ยังหมายถึงกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดความรู้และการศึกษาของเด็ก"

สุคใจ เหล่าสุนทร (2505 : 7-8) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาในด้านวิชาการว่า

ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลการสอน วิธีการสอน ว่าตรงตามหลักสูตรหรือไม่ ปรับปรุงมาตรฐานทางวิชาการอยู่เสมอ จัดหาอุปกรณ์ สื่อทัศนวัสดุ โรงงาน

ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ และห้องสมุด แกไขอุปสรรคต่าง ๆ ในการสอน การปรับปรุงทางวิชาการ การใช้ห้องทดลอง การสอนพลศึกษาและการฝึกสอน

กรมสามัญศึกษา (2519 : 22-28) กำหนดงานด้านวิชาการของโรงเรียน มัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1. หลักสูตร
2. เอกสารการใช้หลักสูตร
3. วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน
4. การใช้ทรัพยากรและแหล่งวิชาในท้องถิ่น
5. การจัดทำตารางสอน
6. จำนวนนักเรียนที่เรียนแต่ละวิชา
7. เวลาเรียนของนักเรียน
8. ห้องวิชาการ
9. การปฏิบัติงานวิชาการของครู
10. วิธีการสอน
11. การช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี
12. การประเมินผลการศึกษา
13. การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน
14. กิจกรรมนักเรียน
15. การประเมินผลงานวิชาการ
16. การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 49-50) ได้แบ่งการบริหารงานด้านวิชาการ ออกเป็น 2 ด้านดังนี้คือ

1. งานด้านวิชาการเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่เข้ามาทำการสอน การจัด แง่งหน้าที่ การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้กับคณะครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การประชุม ครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน
2. งานด้านวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหา ของหลักสูตร การแบ่งและทำประมวลการสอน การจัดทำตารางสอน การเลือก หาแบบเรียน การจัดห้องสมุดและการวัดผลการสอน

โรเบิร์ต เอส. ฟิสก์ (Robert S. Fisk 1957 : 214) ให้ความเห็นว่า

งานวิชาการเป็นความรับผิดชอบของโรงเรียน ตั้งแต่การบังคับบัญชา และ  
จุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน โดยคำนึงบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ของ  
ชุมชนเป็นพื้นฐาน รวมถึงการประเมินผลโปรแกรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง  
และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ

นอกจากแนวความคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับขอบข่ายของงานด้านวิชาการ  
ดังกล่าว ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ โรงเรียน  
มัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 (วิรัตน์ ศิริบุญรอด 2518 : 57) พบว่า

สมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการ เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดไม่ปรากฏข้อที่อยู่ใน  
ในเกณฑ์สูง พฤติกรรมการบริหารที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ คือ การปรึกษาหารือ  
สายวิชาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อ  
พัฒนางานด้านวิชาการ และเทคนิคการสอน พฤติกรรมการบริหารที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ  
คือ การจัดบริการนิเทศการสอนรายวิชาต่าง ๆ การส่งเสริมให้ครูคนควา ทดลอง  
วิธีการสอนใหม่ ๆ การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย หรือให้ครูในโรงเรียนผลัด  
เปลี่ยนกันเป็นบรรยายทางวิชาการในที่ประชุมนักเรียน การประชุมประเมินผล  
โดยนำเอาคะแนนนักเรียนมาวิเคราะห์ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการเรียน  
การสอนต่อไป

สรุปได้ว่างานด้านวิชาการนั้นเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุด มีขอบข่ายกว้างขวาง  
ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย เพราะการบริหารงานด้านวิชาการเป็นการ  
บริหารกิจการทุกชนิดภายในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน  
ของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับหลักสูตร โครงการ  
สอน การเรียนการสอน การนิเทศการสอน การพัฒนาครู อุปกรณ์การสอน และ  
การประเมินผล

2. การบริหารงานบุคลากร มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญ  
มากที่สุด การบริหารบุคคลเป็นการเลือกสรรและใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์  
อย่างคุ้มค่ากับองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย  
ครูอาจารย์ นักการภารโรง เป็นทรัพยากรที่มีบทบาทรวมในการสร้างสรรค์และพัฒนา

หน่วยงานเป็นอย่างมาก ถ้าปราศจากกำลังคนที่มีความสามารถ โรงเรียนจะประสบกับความยุ่งยากในความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภิญโญ สาร (2526 : 267) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ว่า

การบริหารงานบุคคล คือ หัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์ครบถ้วน มีเงินงบประมาณอย่างเพียงพอ ก็เหมือนไม่มีอะไรเลย เพราะผู้ใช้วัสดุอุปกรณ์ไม่ใช่คน ขาดสมรรถภาพ ไม่มีชีวิตในการปฏิบัติงาน ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและขาดความรับผิดชอบ

อมร รักษาสัตย์ (2514 : 15) ให้ความหมายของการบริหารบุคลากรไว้ว่า

การบริหารบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กร นับตั้งแต่ การสรรหา การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดชั้นและตำแหน่งหน้าที่และระดับความรับผิดชอบ การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พินจากตำแหน่ง การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้สินน้ำใจ การให้รางวัล บำเหน็จบำนาญ หรือสมนาคุณใด ๆ เมื่อออกจากงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 4) ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล คือ การจัดหาเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากงาน"

กรมสามัญศึกษา (2522 : 164) กล่าวถึงการบริหารบุคคลไว้ว่า

การบริหารบุคลากร หมายถึง การจัดและการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1. สามารถสรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่สุดเข้าทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ
2. สามารถที่จะพัฒนาบุคคลที่สรรหามานั้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถมากขึ้น

3. สามารถที่จะทำให้บุคคลที่สรรหาและได้รับการพัฒนาแล้ว มีความรับผิดชอบ และทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ มากที่สุด

นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายของการบริหารบุคคลแล้ว สมบัติ จันทภูมิ (2513 : 7) ได้วิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล พบว่า

ครูใหญ่จัดทำกิจกรรมเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และการเอาใจใส่การทำงาน ของครูอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ส่วนการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การโอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง และรักษาเหตุการณ์การทำงาน อยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง ส่วนการประเมินผลงานนั้น ครูใหญ่จัดทำอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มา ได้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษยธรรมที่มีประสิทธิภาพและมี ปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการนี้จึงรวมถึง หน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การทำนุ บำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้พ้นจากงาน จึงสรุปได้ว่าการบริหารงานด้านบุคคลของโรงเรียนนั้นจะครอบคลุมถึง การแสวงหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การศึกษาอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การพิจารณา ความดีความชอบ การลงโทษ การโอน การย้าย และการพ้นจากงาน

3. การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน การบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานสำคัญ ประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่ และจัดบริการให้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นการฝึกฝนให้นักเรียนได้เรียนรู้แนวทางของประชาธิปไตย การพัฒนา สติปัญญา การสร้างความกระตือรือร้นให้กับตัวเอง รู้สึกตระหนักในกฎเกณฑ์ระเบียบข้อ บังคับต่าง ๆ สร้างเสริมความสามัคคีและความร่วมมือในสังคม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 5-6) กล่าวถึงภารกิจหลักของการบริหาร กิจการนักเรียนว่า ประกอบด้วย

1. ภารกิจด้านสวัสดิการ (Welfare Function) เน้นเรื่องการใช้บริการและสวัสดิการแก่นักเรียนเป็นสำคัญ เช่น บริการคานโภชนาการ บริการคานจดหมาย และไปรษณีย์ บริการเกี่ยวกับศิษย์เก่า เป็นต้น

2. ภารกิจด้านการควบคุมและปกครอง (Control Function) เป็นภารกิจที่มีอยู่แล้ว และสังคมไทยเราก็เน้นหนักที่มากเป็นพิเศษ เช่น มีหัวหน้าฝ่ายปกครองหรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง นอกจากนี้ก็มีภารกิจอื่นอีก ได้แก่ การจัดสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียนเข้าใหม่ เป็นต้น

3. ภารกิจด้านกิจกรรมรวมหลักสูตร (Co-Curricular Function) ภารกิจด้านนี้ส่วนใหญ่เป็นงานกิจกรรมนักเรียน ได้แก่ กิจกรรมคานสังคมและวัฒนธรรม กิจกรรมคานกีฬาและกรีฑา เป็นต้น

4. ภารกิจด้านการสอน (Teaching Function) ภารกิจด้านนี้นับเป็นภารกิจที่ค่อนข้างใหม่ แต่ก็เป็นที่สำคัญ ภารกิจนี้ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนซ่อมเสริม การสอนพิเศษ เป็นต้น

งานด้านกิจการนักเรียนเป็นงานที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่างานด้านอื่น ๆ เช่น งานด้านวิชาการ งานด้านบุคลากร หรืองานธุรการ ถ้าผู้บริหารให้ความสนใจและปฏิบัติอย่างดีแล้ว ก็จะช่วยให้การศึกษารุดไปข้างหน้ามากยิ่งขั้น วินัย จันดาพรรค (2524 : 36) ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องการบริหารกิจการนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 10 ได้กำหนดงานต่อไปนี้เป็นงานกิจการนักเรียน

1. การรับและการแบ่งกลุ่มนักเรียน
2. การปฐมนิเทศนักเรียน
3. การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน
4. การทำทะเบียนและการรายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียน
5. การจัดกิจกรรมนักเรียน
6. การบริการสุขภาพและอนามัยของนักเรียน
7. การจัดและให้บริการแนะแนว
8. การจัดใหญ่ทุนการศึกษา

การบริหารบุคลากรนักเรียนหรือการบริหารงานกิจการนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2526 : 82) เสนอแนะไว้ว่าควรพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาเยาวชนของชาติ
2. การรับนักเรียน
3. การจัดกลุ่มนักเรียน
4. การรักษาวินัยของโรงเรียน
5. การบริการนักเรียน
6. การจัดกิจกรรมนักเรียน

แคมป์เบล (Campbell 1966 : 149-154) ให้ความเห็นว่า การบริหารกิจการนักเรียนเป็นการให้บริการนักเรียน เพื่อที่จะให้การเรียนในชั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และได้กล่าวถึงภารกิจของสถานศึกษาเกี่ยวกับกิจการนักเรียนมีหลายประการ ที่นับว่าสำคัญ ดังนี้

1. การสำรวจจำนวนนักเรียนในห้องที่ศึกษา เพื่อวางแผนการเรียนการสอน จำนวนครูที่ต้องมี จำนวนห้องเรียนที่ต้องใช้
2. ทะเบียนและบัญชีนักเรียน รวมทั้งประวัติและอายุในเกณฑ์บังคับ
3. การบริการนักเรียน ซึ่งอาจได้แก่
  - ก. การแนะนำ และแนะแนว
  - ข. การทดสอบ
  - ค. ความผิดปกติทางกาย
  - ง. การตรวจสอบสุขภาพและพยาบาล
  - จ. การศึกษาพิเศษ
4. การควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัย

นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้ว ชาร์ล เอฟ. เฟเบอร์ และกิลเบิร์ต เอฟ. แชรรอน (Charles F. Faber and Gilbert F. Shearron 1970 : 212-213 อ้างถึงใน โกศล วิชัยดิษฐ์ 2520 : 21) ได้อธิบายขอบข่ายของการบริหารกิจการนักเรียน โดยแบ่งออกได้ดังนี้

สร้างและรักษาทะเบียน และบัญชีเรียกชื่อนักเรียน สร้างเครื่องมือเพื่อปฐมนิเทศนักเรียน จัดบริการแนะแนวและให้คำปรึกษาหารือ จัดบริการด้านสุขภาพและอนามัย จัดทำระเบียบสะสมแต่ละคน จัดทำเครื่องมือประเมินความเจริญเติบโตของนักเรียน สร้างระเบียบวิธีการเพื่อให้ใช้กับนักเรียนที่ฝ่าฝืนระเบียบ



นอกจากการบริหารงานด้านกิจการนักเรียนจะประกอบด้วยงานบริการด้านต่าง ๆ แก่นักเรียนหลายชนิด ตามแนวคิดของผู้สนใจศึกษาคังกล่าว เพื่อศักดิ์ เรือนใจมัน (2519 : 132-133) ยังได้วิจัยเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา ในเขตการศึกษา 5 พบว่า

โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 ปฏิบัติงานด้านกิจการนักเรียนค่อนข้างน้อย ขาดการสำรวจความต้องการของนักเรียนเพื่อหาความช่วยเหลือในด้านทุนทรัพย์ การตรวจสอบสุขภาพอนามัย และการจัดจำหน่ายอาหารกลางวันแก่นักเรียนที่ยากจน ขาดการส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการในโรงเรียน และการแนะแนวให้นักเรียน ทำให้เกิดปัญหาเมื่อนักเรียนจบแล้ว ไม่รู้จะไปประกอบอาชีพอะไร ครุมีเวลาติดต่อกับนักเรียนนอกเวลาเรียนน้อยไป

การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนตามที่ได้้นำแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ มารวบรวมไว้สรุปได้ว่า การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง เกี่ยวข้องกับงานทุกฝ่ายของโรงเรียน เริ่มตั้งแต่งานการรับและแบ่งกลุ่มนักเรียนซึ่งส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามความเหมาะสมที่โรงเรียน จะเห็นสมควร การปฐมนิเทศนักเรียนเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือให้นักเรียนที่เข้าใหม่ ได้รู้จักโรงเรียน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ดีขึ้น การทำทะเบียนและ การรายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียน เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานอื่น เพื่อให้ทราบถึงพัฒนาการของนักเรียน การรักษาระเบียบวินัย เป็นการฝึกให้นักเรียนมีวินัยในตนเอง รู้จักเคารพใน กฎ ระเบียบ การจัดกิจกรรมนักเรียนเป็นงานที่จัดเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนการสอน ให้บรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น การบริการสุขภาพอนามัย จัดเป็นบริการที่ช่วยให้สุขภาพอนามัย ของนักเรียนดีขึ้น การแนะแนวเป็นการให้คำปรึกษา แนะนำแก่นักเรียนให้รู้จักปรับตัวเพื่อ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข งานด้านกิจการนักเรียนเหล่านี้เป็นงานที่ผู้บริหารควรให้ความ เอาใจใส่ และจัดบริการแก่นักเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

4. การบริหารงานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่ งานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่ เป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียน เพราะว่างาน ด้านอื่นจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือ ประสานงานจากฝ่ายธุรการ วิทยุ โศก (2526 : 340) กล่าวว่า

ผู้บริหารการศึกษาส่วนมากใช้เวลาในการบริหารด้วยการปฏิบัติงานด้านธุรการ ซึ่งประกอบด้วย งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี อาคารสถานที่ บริเวณ พัสดุ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ และการให้บริการต่าง ๆ แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ ประชาชน มากยิ่งกว่าการบริหารงานด้านวิชาการและด้านอื่น ทั้ง ๆ ที่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโรงเรียน คือ การให้การศึกษาหรืองานวิชาการนั่นเอง

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 235-238) โดยให้ความหมายของงานธุรการว่า

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้งานที่เกี่ยวข้องกับการสอน การบริหารนักเรียนของสถาบัน ดำเนินไปด้วยความราบรื่น แบ่งได้เป็น 9 ประเภท คือ งานสารบรรณ งานการเงิน งานงบประมาณ งานเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ งานทะเบียนสถิติและบัญชี การดูแลรักษาอาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ งานรักษาความปลอดภัยของ นักเรียน และงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่ไม่ได้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ

พิชญ สุจริตธรรม (2518 : 41-43) ได้วิจัยเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ โดยกำหนดงานธุรการของ โรงเรียน ไว้ดังนี้

1. งานสารบรรณ
2. การรับนักเรียนเข้าเรียน
3. การเงินของโรงเรียน
4. พัสดุครุภัณฑ์
5. ทะเบียน บัญชี และสถิติ
6. การจัดทำรายงาน

จากเอกสารการอบรมครูใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่วราชอาณาจักร  
รุ่นที่ 6 นิรมล สวัสดิบุตร (2519 : 5) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงานธุรการไว้ว่า

งานธุรการ คือ งานอื่นที่นอกเหนือจากงานวิชาการ งานธุรการเป็นเครื่องช่วยให้ ความสะดวกและช่วยส่งเสริมงานด้านวิชาการ และช่วยให้โรงเรียนดำเนินกิจการอยู่ได้ งานธุรการมีหลายประเภท ประกอบด้วย

1. งานหนังสือในสำนักงาน
2. งานทะเบียนประวัติในโรงเรียน คน สิ่งของ
3. งานการเงิน
4. งานที่เกี่ยวข้องกับพัสดุครุภัณฑ์

5. งานที่วาดด้วยกำหนดเวลา
6. งานเก็บรักษาเอกสาร
7. งานบริการ
8. งานประชาสัมพันธ์
9. งานสวัสดิการผู้ทำงานและนักเรียน

นิพนธ์ ชูวาพิทักษ์ (2514 : 64) ได้วิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค กล่าวถึงงานธุรการ การเงิน ไว้ดังนี้

1. จัดและควบคุมงานสารบรรณของโรงเรียน เก็บเรื่อง และเอกสารต่าง ๆ
2. จัดทำระเบียบ สถิติต่าง ๆ ของโรงเรียน เขียนทะเบียนนักเรียน ทะเบียนครู สถิติการมาทำงานของครู การมาเรียนของนักเรียน สถิติการวัดผลการศึกษาประจำปี สถิติครู นักเรียน และการเงินของโรงเรียน
3. จัดการออกใบรับรอง ใบสุทธิ ประกาศนียบัตร และการตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับใบรับรอง ใบสุทธิ ประกาศนียบัตร
4. จัดหาเครื่องเขียน แบบพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในสำนักงาน
5. จัดอำนวยความสะดวกแก่ครู อาจารย์ นักเรียน ประชาชน ผู้มาติดต่อเกี่ยวกับธุรกิจภายในโรงเรียน
6. ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน จัดทำการเผยแพร่เอกสารและโฆษณากิจการของโรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียน ถึงแม้ว่างานด้านธุรการเป็นงานประจำแต่ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าการบริหารด้านธุรการบกพร่อง การบริหารงานด้านอื่นจะเป็นไปอย่างไม่มีราบรื่น สรุปได้ว่างานด้านธุรการเป็นงานที่ช่วยเสริม และให้บริการงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี งานด้านนี้จะครอบคลุมถึงงานด้าน สารบรรณ การเงิน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ เอกสารหรือทะเบียน รวมทั้งการสร้าง ความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้ประชาสัมพันธ์เป็นสื่ออีกด้วย

5. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ดังนั้นโรงเรียนกับชุมชนจึงต้องมีความสัมพันธ์กัน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นช่องทางให้เกิดความเข้าใจและมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน นาฏเจดีย์ สุมาวงศ์ (2517 : 2) กล่าวว่า

แนวความคิดเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์กับชุมชนนี้เป็นเรื่องสำคัญ เป็นที่นาสนใจของบริหารการศึกษาโดยทั่วไป ความพยายามที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน และโรงเรียนกับชุมชนก็เริ่มมีมากขึ้นตามลำดับในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยด้วย โดยจัดให้มีโรงเรียนชุมชนขึ้นด้วยความหวังที่จะให้การศึกษเขาถึงจิตใจของชุมชน ใ้ประชาชนเห็นความสำคัญของการศึกษา และเขามามีบทบาทในการจัดการศึกษารวมกันกับรัฐ เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในด้านนี้ไปไ้บ้าง เมื่อประชาชนสนใจพัฒนาการศึกษา การศึกษาก็จะช่วยพัฒนาประชาชนไปคยในขณะเดียวกัน และเนื่องจากโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โรงเรียนจึงควรทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับสถาบันที่เกี่ยวข้อง เพื่อเกิดประโยชน์ต่อชุมชนเิมมากที่สุด

ส่วนเฟื่องฟูง เครือตราชู (2508 : 4) ได้แสดงทรรศนะว่า

ความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตามความหมายของประสพการณ์ในการศึกษาเชื่อกันว่า การศึกษาของเด็กมิได้จำกัดอยู่แต่ภายในกำแพงโรงเรียน แต่เด็กได้เรียนรู้อะไรบางอย่างอยู่ตลอดเวลาขณะที่บ้าน และอยู่ตามี่ต่าง ๆ ในชุมชน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนที่จะต้องออกไปเกี่ยวข้องกับชุมชนและเชื่อเชิญชุมชนเขามาสูโรงเรียน นั่นก็คือ เมื่อต้องการปรับปรุงลักษณะการดำเนินชีวิตในโรงเรียนให้ดีขึ้น มีความจำเป็นต้องปรับปรุงชีวิตในชุมชนให้ดีขึ้นคย

ทรรศนะของเฟื่องฟูง เครือตราชู เป็นไปอย่างสอดคล้องกับความเห็นของแวน มิลเลอร์ และวิลลาร์ด บี. สปอลดิง (Van Miller and Willard B. Spolding 1966 : 99-102) ซึ่งกล่าวไว้ว่า

การจัดประสพการณ์การเรียนรู้แก่เด็ก ควรให้คล้อยตามชีวิตจริงในชุมชนของเด็ก เพื่อให้เด็กสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน มิลเลอร์ เชื่อว่าคณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมีบทบาทสำคัญ ในการนำความคิดความต้องการของชุมชนเขามาสูโรงเรียน ทำให้โรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของชุมชนได้ เป็นทางใ้ประชาชนเขามารวมช่วยในการพัฒนาโรงเรียน และในขณะเดียวกันโรงเรียนก็จะช่วยใ้ประชาชนในท้องถิ่นพัฒนาคุณภาพความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น

ถ้าโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนดี ย่อมจะส่งผลให้ทั้งสองฝ่ายได้ร่วมมือกันพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เป็นการได้อย่ที่ถ้อยอาศัยกันใ้ความสัมพันธ์ใ้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ยิ่งกว่านั้นปัจจัยสำคัญที่จะร่วมกันทำงาน คือ ความ

### เสียดลด้วยความจริงใจ

ในการที่จะให้ชุมชนมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือช่วยเหลือแก้อุปสรรคโรงเรียนนั้น สมบูรณ์ จันทรวัชรพรหม (2515 : 41-45) ได้เสนอแนะวิธีดำเนินการไว้ ดังต่อไปนี้

1. จัดตั้งฝ่ายประชาสัมพันธ์ในโรงเรียน
2. เชิญผู้ปกครองมาประชุมชี้แจงกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
3. ตั้งสมาคมครูและผู้ปกครอง
4. ตั้งสมาคมศิษย์เก่า
5. ร่วมทำประโยชน์ในท้องถิ่น
6. ให้ประชาชนมีโอกาสใช้อาคารสถานที่และเครื่องใช้ของโรงเรียน
7. จัดกิจกรรมของโรงเรียนให้ประชาชนมีส่วนร่วม

เมอริล อาร์. ซัมซัน (Merle R. Sumption 1966 : 104-106) ได้สนับสนุนสาระสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนไว้ 10 ประการ คือ

1. เสนอรายงานให้ชุมชนทราบ เกี่ยวกับกิจการและข่าวสารของโรงเรียน
2. รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวจากภายนอก เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน
3. ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ที่ต้องสนใจต่อการศึกษา
4. ส่งเสริมให้ประชาชนเขามามีส่วนรวมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียน
5. ส่งเสริมให้ชุมชนเขามามีบทบาทในการวางแผนเป้าหมายของการศึกษา และการพัฒนาการเรียนการสอน
6. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน หรือท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้เกิดขึ้น โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลางประชาคม ศูนย์การศึกษาและวัฒนธรรม
7. เสนอความรู้ทางด้านความก้าวหน้าและแนวโน้มใหม่ทางการศึกษาให้ชุมชนทราบ
8. ให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอื่น ๆ ในสังคม
9. เพื่อเป็นหนทางในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนจากชุมชน
10. แกไขข้อข้องใจและสิ่งที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจโรงเรียนผิด ๆ ช่วยทำให้ประชาชนมองเห็นโรงเรียนในแง่ดี ควบคู่ความเชื่อถือและนิยมยกย่อง

เห็น แก้วยศ (2519 : 265) กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับชุมชนว่า

โรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องเป็นทั้งสถานที่ให้การศึกษาในระบบโรงเรียน และระบบนอกโรงเรียนแก่ประชาชนในท้องถิ่น การจัดหลักสูตรจะต้องเอื้อต่อการใช้วัตถุดิบ แหล่งทรัพยากร แหล่งวิชาการ ตลอดจนช่วยพัฒนาอาชีพในท้องถิ่น โรงเรียนควรจะมีคณะกรรมการดำเนินงานหรือบริหาร ซึ่งควรเป็นบุคคลระดับผู้นำของท้องถิ่นในคานอาชีพต่าง ๆ นอกจากนี้ในการจัดการทางวิชาการ และการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ควรสนองความต้องการของท้องถิ่น กิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการจัดห้องสมุด ศูนย์วิชาการ ควรจะคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป. : 1-4) ได้กำหนดให้โรงเรียนมัธยมศึกษาดำเนินการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างและรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน
2. การบริการให้ความร่วมมือและรับความช่วยเหลือจากชุมชน
3. การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยการประชาสัมพันธ์และรวมในกิจกรรมของชุมชน
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่น
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่าหรือนักเรียนเก่า
6. การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผูกครอง
7. การสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ร่วมกับชุมชน

โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในปัจจุบัน มีนโยบายในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน โดยวิธีการหลาย ๆ อย่าง รุ่งทิวา จักรกร (2526 : 158-159) ได้เสนอแนะวิธีการที่โรงเรียนควรจัดทำ ไว้ดังนี้

1. จัดตั้งสมาคมครู ผู้ปกครอง โรงเรียนจะดีขึ้นถ้าผู้ปกครองมีส่วนช่วยส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ช่วยส่งเสริมการศึกษาของเด็กให้โดยผลดีขึ้น
2. การให้ชุมชนได้ใช้สถานที่ของโรงเรียนในการแสดงดนตรี ละคร และงานพิธีต่าง ๆ ของชุมชน
3. เสนอรายงานให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดพิมพ์

เอกสารแจกจ่ายแก่ผู้ปกครอง เพื่อจะได้ทราบวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การปฏิบัติงานของโรงเรียน งานดีเด่นของโรงเรียนที่ปฏิบัติไปแล้วอย่างใดผล ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ผู้ปกครองสามารถจะช่วยเหลือได้

4. การรวมในองค์การต่าง ๆ ของชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครู มักมีโอกาสดำเนินไปรวมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนเสมอ ๆ

ผลสำเร็จซึ่งเกิดจากการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน จะเป็นการเพิ่มความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยิ่งขึ้น แต่จากผลการวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ (2518 : 58) เรื่องการศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า "การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 มีสมรรถภาพค่อนข้างต่ำ" ซึ่งเป็นไปค่อนข้างสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมบัติ จันทภูมิ (2513 : 7) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า "ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานครติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน และจัดบริการชุมชนในเกณฑ์ระดับกลาง การจัดให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ"

ด้วยเหตุที่โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีหน้าที่รับใช้สังคมในการถ่ายทอดความรู้ และผลิตคนที่มีคุณภาพเหมาะสมที่จะออกไปดำรงและพัฒนาสังคม ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงสมควรจะจำกัดอยู่เฉพาะแต่ในโรงเรียนเท่านั้น แต่ควรมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง ทั้งชุมชนและโรงเรียนต่างมีสิทธิ์เท่าเทียมกันที่จะช่วยพัฒนาความเจริญของสังคมของเด็ก ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในชุมชนมีความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับเด็กทั้งสิ้น โรงเรียนที่ดีย่อมจะช่วยสร้างชุมชนให้ดียิ่งขึ้น และในทำนองเดียวกันชุมชนที่ดีก็จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้เจริญขึ้น การพัฒนาโรงเรียนให้เจริญขึ้น การพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยสนับสนุนประการหนึ่งคือความร่วมมือจากชุมชน

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ก็คือ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยโรงเรียนต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เข้าช่วย โรงเรียนต้องบริการทั้งวิชาการและวิชาชีพ ในขณะที่ด้วยกันโรงเรียนก็ควรใช้แหล่งวิชาการ

ในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของนักเรียนเพื่อจะได้บังเกิดผลดีต่อชุมชนในอนาคต  
รวมทั้งโรงเรียนต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้ชุมชนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับ  
โรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานอกจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจงานบริหาร  
การศึกษาของโรงเรียนทั้ง 5 ประเภท ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการ  
นักเรียน งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน อันเป็น  
ภารกิจสำคัญของผู้บริหารการศึกษาแล้ว จะต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของตน รอบรู้ใน  
กระบวนการบริหารและใช้วิธีการจัดการอย่างเหมาะสมถูกต้องตามระเบียบ คำสั่ง  
และแนวคิดซึ่งสอดคล้องกันกับทฤษฎีการบริหารองค์การด้วย เพื่อดำเนินการบริหารโรงเรียน  
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของการจัดการมัธยมศึกษา

#### กระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกเป็นจำนวนมาก ย่อมมี  
ความสลับซับซ้อนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นเพื่อ  
ลดปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน จึงนำกระบวนการบริหารมาใช้ในการ  
บริหารการศึกษา เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) อ้างถึงใน สมพทศ์ เกษมสิน  
2519 : 28) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขั้นมูลฐานของการบริหารไว้ดังนี้

1. การวางแผน (To plan)
2. การจัดองค์การ (To organize)
3. การบังคับบัญชา (To command)
4. การประสานงาน (To coordinate)
5. การควบคุม (To control)

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสงค์จะประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน  
จึงควรดำเนินการบริหารด้วยขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ให้เป็นไปอย่างสอดคล้อง  
กับทรัพยากรของการบริหารอันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ที่หิ้งมีและใช้วิธีการจัดการ  
ด้วยความเหมาะสมตามสถานการณ์



ในการบริหารงานการศึกษาอันเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น นอกจากผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสอดคล้องและเหมาะสมของทรัพยากรที่พึงได้รับหรือมีอยู่ ในขณะนั้น และรวมถึงกระบวนการบริหารอันเปรียบเสมือนโครงสร้างแห่งความสำเร็จของผู้บริหารงานแล้ว ภาวะผู้นำของผู้บริหารนับว่าเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงาน การศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งด้วย เพราะภาวะผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็น พฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 205-207) จำแนกผู้นำโดยพิจารณาลักษณะและวิธีการใช้อำนาจได้เป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Leaders) ผู้นำประเภทนี้ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ ถือตัว เชื่อมั่นตัวเองมาก ไม่รับฟังหรือไต่ถามความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้จะเน้นสมรรถภาพของ การทำงานและต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปทุกวิถีทาง
2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) ผู้นำประเภทนี้ขาดความ รับผิดชอบ ขาดระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ไม่มีการควบคุมบังคับบัญชา หรือติดตามผลงาน ไม่มีการวางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจสั่งการไม่มี กฎเกณฑ์แน่นอนมักเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์และสิ่งแวดลอม
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำประเภทนี้เป็นพวก ใจกว้าง จะรวมกับผู้ใต้บังคับบัญชาคิดและแก้ปัญหา มีการปรึกษาหารือและวางแผน ร่วมกัน ทำงานร่วมกันในลักษณะการใช้เหตุผล การตัดสินใจสั่งการ จะกระทำตาม ความคิดเห็นของทุกคน

จากการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภท พบว่าความสามารถและลักษณะของ ผู้นำมีส่วนสำคัญในการกำหนดคุณภาพของหน่วยงาน ดังนั้นภาวะผู้นำของโรงเรียนจึงเป็นปัจจัย สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร ตลอดจนงานและความสำเร็จของโรงเรียน ถึงอย่างไรก็ตาม ในการบริหารงานการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนหนึ่ง เกิด จากการประสานสัมพันธ์ในการร่วมกันของบุคลากรอื่นในโรงเรียนด้วย โดยนัยนี้กองการมัธยม ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางการจัดองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ เพื่อให้มีผู้ร่วมรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารเพิ่มขึ้น

### การจัดองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2522 : 53) เสนอแนวทางการจัดองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ว่า

การจัดองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะคำนึงถึงขนาดของโรงเรียนและจำนวนบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยอาศัยระเบียบแบบแผนของทางราชการเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนอาจจะแต่งตั้งเพิ่มเติมเป็นการภายใน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานของโรงเรียนก็ได้

ปัจจุบันการขอกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารแต่ละประเภท ต้องคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของงานของโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา 2526 : 241) โดยถือหลักเกณฑ์ดังนี้

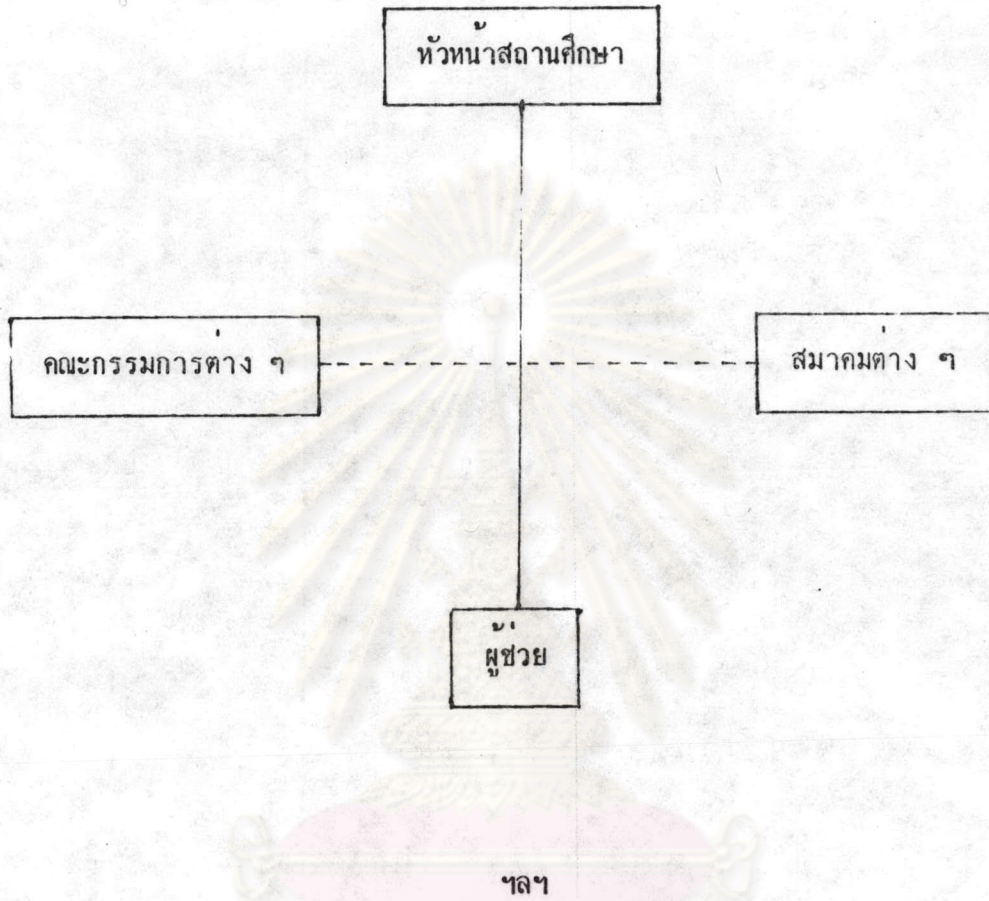
ตารางที่ 1 การกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา

ประเภทสถานศึกษา	จำนวนห้องเรียนซึ่งถ้ามีถึงจะมีผู้ช่วยผู้บริหารได้			
	1 ตำแหน่ง	2 ตำแหน่ง	3 ตำแหน่ง	4 ตำแหน่ง
การศึกษาสงเคราะห์	6	12	15	0
การศึกษาพิเศษ	5	0	0	0
การอนุบาลศึกษา	12	18	30	42
ประถมศึกษา	12	18	30	42
มัธยมศึกษา	9	18	27	42

ดังนั้นการจัดองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะมีลักษณะแผนภูมิตัวอย่าง ดังนี้



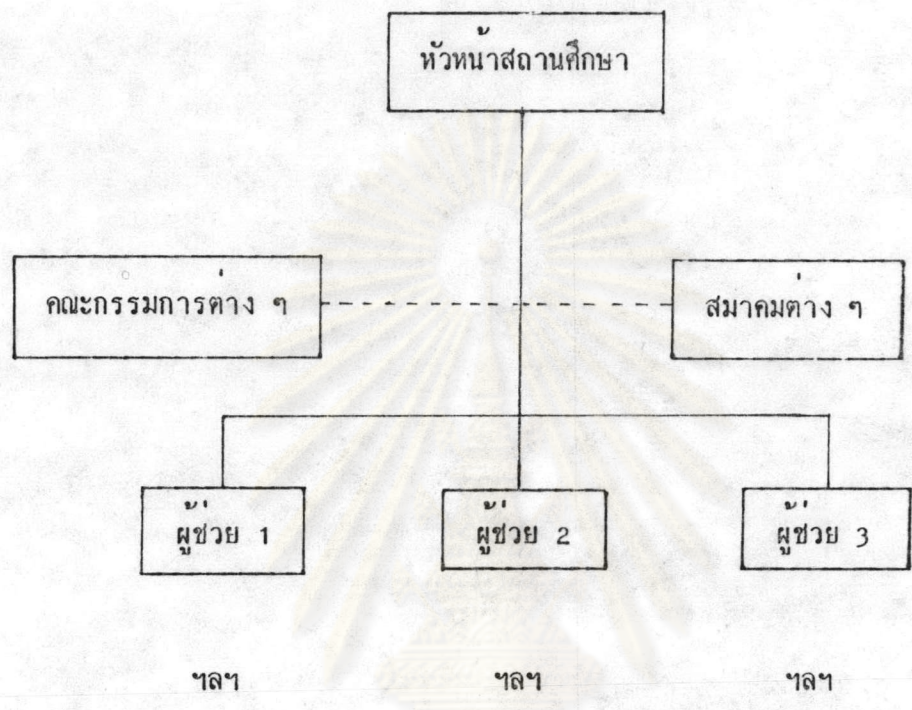
แผนภูมิที่ 1 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก



(กรมสามัญศึกษา 2519 : 6)

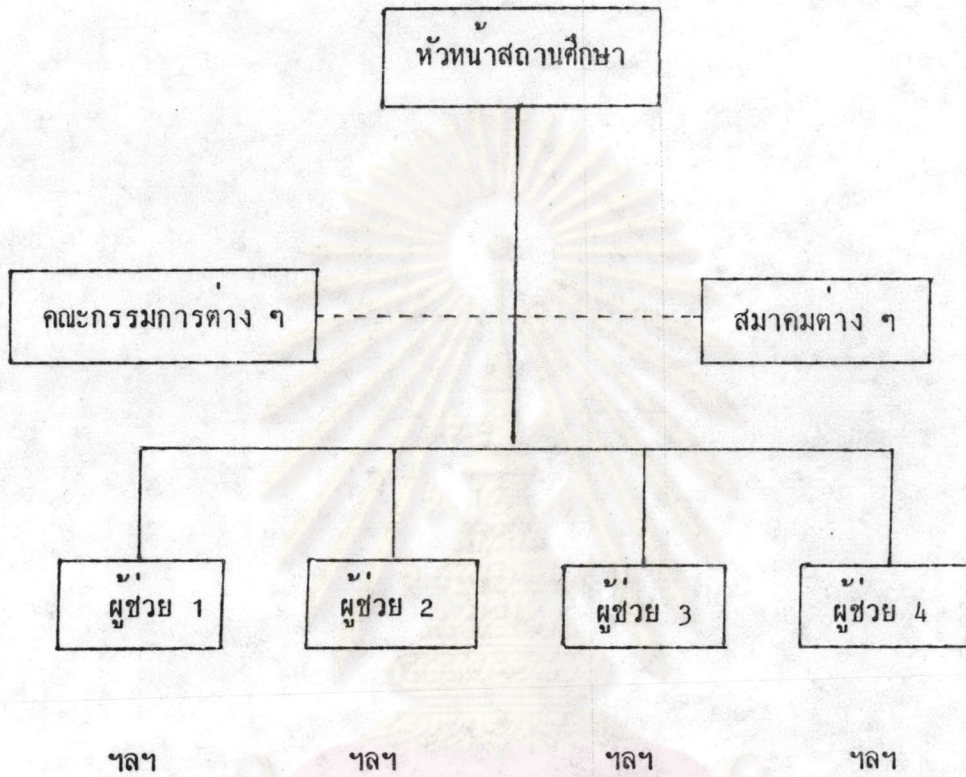
ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง



ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (กรมสามัญศึกษา 2522 : 53)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่



(กรมสามัญศึกษา 2522 : 54)

ศูนย์วิทยุสื่อสาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตามระเบียบของกรมสามัญศึกษา (2519 : 7) กล่าวไว้ว่า

สายการบังคับบัญชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาเพียงผู้เดียว ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนนั้นมิได้เป็นผู้บังคับบัญชา ราชการครูในโรงเรียนด้วย เพราะตำแหน่งผู้ช่วยมิใช่ตำแหน่งบังคับบัญชา ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นตัวแทนของผู้บริหารในกรณีที่ผู้บริหารไม่อยู่ ปรกติ ผู้ช่วยผู้บริหารมีงานประจำคานาคานหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งผู้บริหารมอบหมายให้ทำตามความเห็นสมควร

การเขียนแผนภูมิไปในลักษณะที่ผู้บริหารมอบอำนาจเป็นการภายใน ให้ผู้ช่วยผู้บริหารทำหน้าที่รองจากหัวหน้าสถานศึกษา แต่ความรับผิดชอบในการบริหารงานนั้น ยังเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเช่นเดิม

นอกจากผู้ช่วยผู้บริหารแล้ว โรงเรียนมัธยมศึกษาบางแห่งอาจจะมีครูอาจารย์บางคนได้รับมอบหมายงานเป็นพิเศษเป็นการภายใน ใ้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารในลักษณะการประสานงาน เรียกว่า หัวหน้าระดับชั้น และหัวหน้าอาคาร รั้งสุภัญ ศรีวิชัย (2524 : 31) กล่าวไว้ว่า

ตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้าอาคาร ทั้งสองตำแหน่งนี้ผู้บริหารแต่งตั้งเป็นการภายใน และมอบหมายงานให้ตามที่เห็นสมควร โดยทั่วไปแล้วหัวหน้าระดับชั้น และหัวหน้าอาคารมักจะรวมเป็นกรรมการที่ปรึกษาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน งานในหน้าที่หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้าอาคารโดยทั่วไปมักจะเป็นงานธุรการ ดูแลความเรียบร้อยต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับเทคนิคการมอบหมายงานของผู้บริหาร และสภาพของโรงเรียนซึ่งแตกต่างกันออกไป

จากหลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ใครรวบรวมไว้เบื้องต้น จะเห็นได้ว่าในการบริหารโรงเรียนนี้ ผู้บริหารจะต้องมีภารกิจประจำต่องยึดถือปฏิบัติ คือ งานบริหารการศึกษา 5 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย งานด้านวิชาการ งานด้านบุคลากร งานด้านกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ดังนั้นสัมฤทธิ์ผลของการบริหารโรงเรียนส่วนหนึ่ง ย่อมหมายถึง ความสำเร็จอันเกิดขึ้นจากผลของการปฏิบัติงานบริหารการศึกษาของผู้บริหารนั่นเอง แต่ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติของงานบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารคงไม่ละเลยที่จะ

พิจารณาเลือกใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ด้วย วรูมและ เยตตอน  
ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง
4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยที่อาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
5. ผู้บริหารประชุม อภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการดังกล่าว เป็นไปในลักษณะการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นแตกต่างกันไปในแต่ละวิธีการ การรู้จักเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมทำให้เพิ่มความไว้วางใจต่อกันในการปฏิบัติงาน มีโอกาสร่วมกันคิดร่วมกันเสนอความเห็น เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการในแต่ละงานบริหาร การศึกษา เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและสมเหตุสมผลที่จะนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลดีกับการบริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยภายในขอบข่ายที่กล่าวแล้ว นำมาประมวลเพื่อสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ โดยคัดแปลง แก้ไข ปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะของประชากร ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ส่วนวิธีดำเนินการวิจัยจะไต่บรรยายในบทต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย