

บทที่ 1

แนวคิดในการบริหารการประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด และเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการให้บริการทางการศึกษากับเยาวชนของชาติ ผู้ที่อยู่ในวัยเรียนที่มีอายุระหว่าง 6 - 14 ปี ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับที่พลเมืองทุกคนต้องได้รับ เพื่อพัฒนาคนในชาติให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรม ตามที่รัฐต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา ต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะคุณสมบัติ และความสามารถอย่างเหมาะสมจึงจะดำเนินงานตามนโยบายที่รัฐกำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ จากความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยอาศัยทรัพยากร เทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารโรงเรียนจนสามารถผลิตนักเรียนออกไปเป็นกำลังที่สำคัญของประเทศชาติได้ในที่สุด

1.1 โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน

โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2523 ทำให้การประถมศึกษาของไทยขึ้นอยู่กับหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

1. โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีลักษณะพิเศษ
2. โรงเรียนราษฎร์ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาซึ่งอยู่ในความควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ
3. โรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรท้องถิ่น ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองพัทยา และโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
4. โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เช่น โรงเรียนประถมสาธิตของมหาวิทยาลัย วิทยาลัยครู และโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน

5. โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาซึ่งโอนมาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรมสามัญศึกษา ตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม 2523 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527 : 6)

จากการที่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดอยู่กับหลายหน่วยงานนี้เอง จึงทำให้มีผู้กล่าวว่าการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่เป็นเอกภาพ แต่อย่างไรก็ตาม โรงเรียนประถมศึกษาเหล่านี้ก็ใช้หลักสูตรประถมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเหมือนกันทั่วประเทศ จะแตกต่างกันในรายละเอียดของการนำเอาหลักสูตรไปใช้สอนนักเรียนเท่านั้น

ทั้ง 5 หน่วยงานที่กล่าวถึงมาแล้ว จะหยิบยกมาเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ เท่านั้น

1.2 โครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษาในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ส.ป.ช.)

โครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน จึงแตกต่างจากหน่วยงานราชการอื่น ๆ และแตกต่างจากโครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษาในอดีต ซึ่งแตกต่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การกำหนดอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ แต่เดิม ในส่วนกลางจะเป็นอำนาจของอธิบดี ในระดับจังหวัดเป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือปลัดจังหวัด หรือศึกษาธิการจังหวัด หรือหัวหน้าส่วนการศึกษาจังหวัดแล้วแต่กรณี ส่วนในระดับอำเภอจะเป็นอำนาจของนายอำเภอ หรือศึกษาธิการอำเภอ หรือหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอ แต่ในระบบปัจจุบัน อำนาจดังกล่าวเป็นอำนาจของบุคคลหรือคณะกรรมการระดับต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เพิ่มอังกถึง : 8) ดังนั้น โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาแห่งชาติในปัจจุบัน ได้แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ และระดับกลุ่มโรงเรียน

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2524 : 79) และทั้ง 4 ระดับนี้จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

1.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ

1.2.1.1 **ระบอบบริหารการประถมศึกษาแห่งชาติ** ประกอบด้วย รัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานและกรรมการโดยตำแหน่ง 11 คน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง 6 คน ข้าราชการครูผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครู 12 คน และมีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นกรรมการและเลขานุการ รวมคณะกรรมการ 31 คน

1.2.1.2 **ในระดับจังหวัด** องค์ประกอบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายเป็นประธานกรรมการ และมีกรรมการโดยตำแหน่ง 2 คน ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครู 6 คน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะกรรมการการประถมศึกษาแต่งตั้ง 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเลือกจากประชาชนในจังหวัด 3 คน และผู้อำนวยการการประถมศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ รวมคณะกรรมการ 15 คน

1.2.1.3 **ในระดับอำเภอ** องค์ประกอบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย นายอำเภอเป็นประธาน ศึกษาธิการอำเภอ ข้าราชการครู ผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนครูของกลุ่มโรงเรียนภายในเขตอำเภอ กลุ่มโรงเรียนละ 1 คน เป็นกรรมการ และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นกรรมการและเลขานุการ

1.2.1.4 **สำหรับกิ่งอำเภอ** ให้ถือว่าเป็นอำเภอ โดยมีคณะกรรมการ ประกอบด้วยปลัดอำเภอเป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอเป็นประธานและมีกรรมการอื่น ๆ เช่นเดียวกับระดับอำเภอทุกประการ

1.2.1.5 **ในระดับกลุ่มโรงเรียน** องค์ประกอบของกรรมการกลุ่มประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และข้าราชการครูที่เป็นผู้สอนจำนวนกึ่งหนึ่งของกรรมการโดยตำแหน่ง ถ้ามีเศษให้นับเป็นหนึ่ง และกรรมการที่เลือกจากข้าราชการครูจะมีในโรงเรียนหนึ่งเกินกว่าหนึ่งคนไม่ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526 : 21-22)

1.2.2 บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการทั้ง 4 ระดับ

1.2.2.1 ในด้านนโยบาย

ระดับชาติ	ระดับจังหวัด	ระดับอำเภอ	ระดับกลุ่ม
กำหนดนโยบาย การประถมศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย การศึกษาและแผน- การศึกษาแห่งชาติ	พิจารณากำหนดนโยบาย การดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ ของท้องถิ่นและแผน พัฒนาการศึกษาแห่งชาติ	ประสานการดำเนินงาน ดำเนินงานตาม นโยบายของระดับ จังหวัด	ดำเนินงาน ตามนโยบายของ ระดับจังหวัด

1.2.2.2 ในด้านแผนงาน

ระดับชาติ	ระดับจังหวัด	ระดับอำเภอ	ระดับกลุ่ม
กำหนดแผนพัฒนา การประถมศึกษาให้ สอดคล้องกับแผน พัฒนาการศึกษาแห่ง- ชาติและแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	พิจารณากำหนดแผน พัฒนาการประถมศึกษา ของจังหวัดให้สอดคล้อง กับความต้องการของ ท้องถิ่นและแผนพัฒนา การศึกษาแห่งชาติ เพื่อ เสนอต่อคณะกรรมการ การประถมศึกษา	ประสานแผนการ- ดำเนินงานการประถม ศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาอำเภอ	การวางแผนปรับปรุง โรงเรียนตามขอ- บายของงานภายใน กลุ่มและปฏิบัติให้ สอดคล้องกับการ จัดการศึกษาของ อำเภอ จังหวัด และ แนวนโยบายของ

ระดับชาติ	ระดับจังหวัด	ระดับอำเภอ	ระดับกลุ่ม
	แห่งชาติ		คณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ พิจารณาให้ความ เห็นชอบแผนงานหรือ โครงการดำเนินการ ปรับปรุงโรงเรียน แต่ละโรงเรียนภายใน กลุ่ม

1.2.2.3 ในด้านงบประมาณ

ระดับชาติ	ระดับจังหวัด	ระดับอำเภอ	ระดับกลุ่ม
พิจารณางบประมาณ และจัดสรรงบประ- มาณและเงินอื่นที่นำ มาใช้เพื่อจัดการ ประถมศึกษา	พิจารณาให้ความเห็น ชอบในการจัดตั้งและ จัดสรรงบประมาณเพื่อ การประถมศึกษาของ โรงเรียนสังกัดสำนัก งานการประถมศึกษา จังหวัด	ประสานการจัดตั้ง และจัดสรรงบประ- มาณการประถมศึกษาของ โรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถม ศึกษาอำเภอ	เสนอแนะงบประมาณ ประจำปีของโรง- เรียนภายในกลุ่ม

1.2.2.4 ในด้านมาตรฐานทางวิชาการ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายของโรงเรียน

ระดับชาติ	ระดับจังหวัด	ระดับอำเภอ	ระดับกลุ่ม
กำหนดมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่และค่าใช้จ่ายของโรงเรียน	ติดตามประเมินผลควบคุมมาตรฐานและส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนในสังกัดและรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ รวบรวมข้อมูลวิจัยและส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการประถมศึกษาในจังหวัด	ติดตามประเมินผลควบคุมมาตรฐานส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนในสังกัด รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประถมศึกษาของอำเภอ	ติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผล การปฏิบัติงานของโรงเรียนภายใน

1.2.2.5 ในด้านบุคลากร

ระดับชาติ	ระดับจังหวัด	ระดับอำเภอ	ระดับกลุ่ม
เสนอแต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่ง	พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษา	เสนอแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครู	เสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของ

ระดับชาติ	ระดับจังหวัด	ระดับอำเภอ	ระดับกลุ่ม
ชาติต่อรัฐมนตรีและ ให้ความเห็นชอบใน การแต่งตั้งผู้อำนวยการ การประถมศึกษา และผู้อำนวยการ ประถมศึกษากรุงเทพ มหานครแต่งตั้งผู้ทรง คุณวุฒิเป็นกรรมการ ในคณะกรรมการการ ประถมศึกษาจังหวัด และคณะกรรมการ การประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร	อำเภอ หัวหน้าการ ประถมศึกษา กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครู ใหญ่โรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความ เห็นชอบในการพิจารณา ความดีความชอบประจำ ปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด	ใหญ่โรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถม ศึกษาอำเภอต่อคณะ กรรมการการประถม ศึกษาจังหวัด เสนอความดีความ ชอบประจำปีของข้า- ราชการครู สังกัด สำนักงานการประถม ศึกษาอำเภอต่อคณะ กรรมการการประถม ศึกษาจังหวัด	ข้าราชการครูใน ระดับกลุ่มโรงเรียน

การจัดการประถมศึกษาในลักษณะนี้ จึงเป็นการจัดในรูปของคณะกรรมการ โดยการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ไปสู่ท้องถิ่น คณะกรรมการแต่ละระดับจะมีบทบาท หน้าที่ ที่มีส่วนรับผิดชอบแตกต่างกันในแต่ละระดับ แต่อย่างไรก็ตาม ระดับที่มีความสำคัญมากคือ ระดับจังหวัด เพราะอยู่ใกล้ชิดกับสภาพปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียน และเป็นกลไกที่คุ้มครองปัญหาของการศึกษา หรือแก้ปัญหาการศึกษา จึงนับว่าเป็นระดับที่สำคัญในการที่จะส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในท้องถิ่น เป็นอย่างมาก (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527 : 11-14)

นอกจากนี้ยังมีการบริหารอีกระดับหนึ่ง คือ ระดับโรงเรียนซึ่งกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ไม่ได้บังคับให้บริหารโดยบุคคล แต่ในทางปฏิบัติโรงเรียนต่าง ๆ ได้ดำเนินการในรูปของคณะบุคคลอยู่ด้วย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน และมีการแต่งตั้งกรรมการศึกษาจากประชาชนในท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือกิจการ

ของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ (สพช., เจริญอ้างอิง : 9)

สรุปแล้ว จะเห็นว่าลักษณะโครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบันมีลักษณะพิเศษที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เป็นการบริหารในรูปของคณะกรรมการ
2. เป็นการบริหารที่กระจายอำนาจสู่จังหวัด

การบริหารในรูปของคณะกรรมการนั้น จะเห็นได้ว่าในโครงสร้างตั้งแต่ระดับชาติลงมา มีลักษณะเป็นกรรมการทั้งสิ้น ซึ่งประกอบด้วยกรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการซึ่งมาจากผู้แทนข้าราชการครู ส่วนที่กล่าวว่าเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจสู่จังหวัดนั้น พิจารณาเห็นได้จากการที่กฎหมายกำหนดอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดไว้ค่อนข้างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนา การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณการจัดตั้ง มาตรฐานทางวิชาการ อาคารสถานที่ ส่วนในเรื่องการบริหารบุคคลนั้น ก็ได้กำหนดให้มีอำนาจในการแต่งตั้งผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานทุกหน่วยที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด รวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูทุกระดับในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตลอดจนออกระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในจังหวัดโดยไม่ขัดต่อระเบียบของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1.3 ความหมายและความสำคัญของการบริหารการประถมศึกษา

1.3.1 ความหมาย

การบริหาร หมายถึง ศาสตร์ที่ต้องใช้ศิลปะและเทคนิคอย่างสูงเพื่อการวินิจฉัยตัดสินใจในกระบวนการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่องานนั้น

การบริหารการประถมศึกษา หมายถึง การเล่าเรียนอันเป็นลำดับขั้นฐานเบื้องต้น

การบริหารการประถมศึกษา หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อการพัฒนาการประถมศึกษาอันเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปิยนุช คณฉลาด, 2529 : 141)

1.3.2 ความสำคัญของการบริหารการประถมศึกษา

เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษา มีหน้าที่ให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนของชาติที่อยู่ในวัยเรียน มีอายุระหว่าง 6 - 14 ปี จึงเป็นการศึกษาที่สำคัญยิ่ง ที่รัฐบาลถือเป็นนโยบายสำคัญในการที่จะจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพมากที่สุด จึงกำหนดหลักการ จุดหมายไว้ชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในฐานะมีหน้าที่รับผิดชอบในระดับหน่วยปฏิบัติ จะต้องดำเนินการบริหารโรงเรียนอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย และนโยบายที่ตั้งไว้

1.4 การจัดการในโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนในฐานะเป็นองค์การตามแบบอย่างหนึ่งของสังคม มีหน้าที่ให้การศึกษอบรมแก่เด็ก เยาวชน และบุคลากรทั่วไป เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าในสังคม ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพิจารณาถึงการจัดการ ซึ่งเป็น การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของงานกับบุคคล การควบคุม การบังคับบัญชาตามลักษณะของการแบ่งงาน และมีการรวบรวมงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาใช้ เพื่อความสะดวกในการควบคุมบังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานจนบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดการจึงเป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างอำนาจหน้าที่ การงาน บุคคล และทรัพยากรในการบริหารอื่น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ (มีชัยม เรื่องแผนและคณะ, 2535 : 31-32)

1.4.1 องค์ประกอบหรือขั้นตอนในการดำเนินการจัดการในโรงเรียน มีดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน
- 2) รวบรวมงานทั้งหมดของโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติทุกด้าน ทั้งที่เป็นงานการเรียน การสอน งานเกี่ยวกับแผนและนโยบาย
- 3) จำแนกงานทั้งหมดออกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะงานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน
- 4) กำหนดหน่วยงานย่อยภายในตามลักษณะและประเภทของงาน ตามที่ได้ จำแนกไว้ในข้อ 3
- 5) นำหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานมาจัดเป็นสายงาน โดยอาจจะจัดเป็นสาย บังคับบัญชา (line) สายการประสานงานและร่วมงาน (staff)

6) นำหน่วยงานที่จัดไว้มารวมกันจัดทำเป็นแผนผังขององค์การ

7) กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบแต่ละหน่วยงานย่อยและงานหลัก (มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช, 2529 : 165)

1.4.2 การจัดทำแผนภูมิแสดงการบริหารโรงเรียนหรือโครงสร้างของงานในโรงเรียน

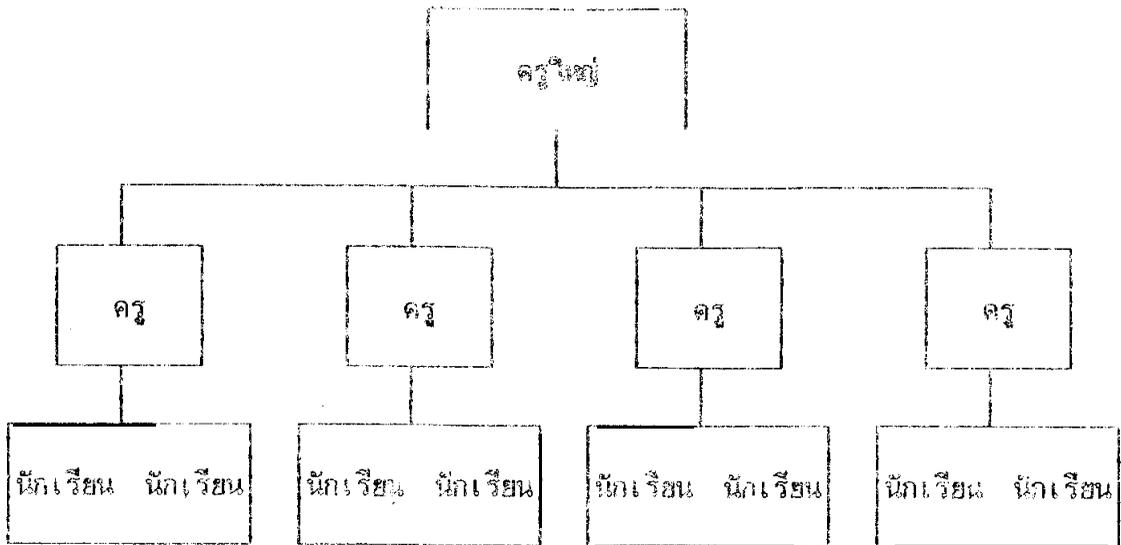
ในโรงเรียนหนึ่งๆ จะมีผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพียงคนเดียวที่มีอำนาจในการตัดสินใจในระดับสูงให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน แต่บางครั้งก็จำเป็นต้องมีที่ปรึกษา เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนไม่จำเป็นต้องทำตามคำแนะนำของที่ปรึกษาทุกเรื่อง ถ้าผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีเหตุผลดีกว่า ก็สามารถจะตัดสินใจไม่ได้เลย

การจัดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป มี 2 แบบ

1.4.2.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line Organization Structure)

1.4.2.2 โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure)

1.4.2.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเดียว โดยตรงจากผู้บริหารโรงเรียน ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรูปแบบโครงสร้างที่ง่ายที่สุดไม่ก้ำกั้จะมีก้จะใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งไม่มีผู้ช่วย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้างโรงเรียนแบบงานหลัก

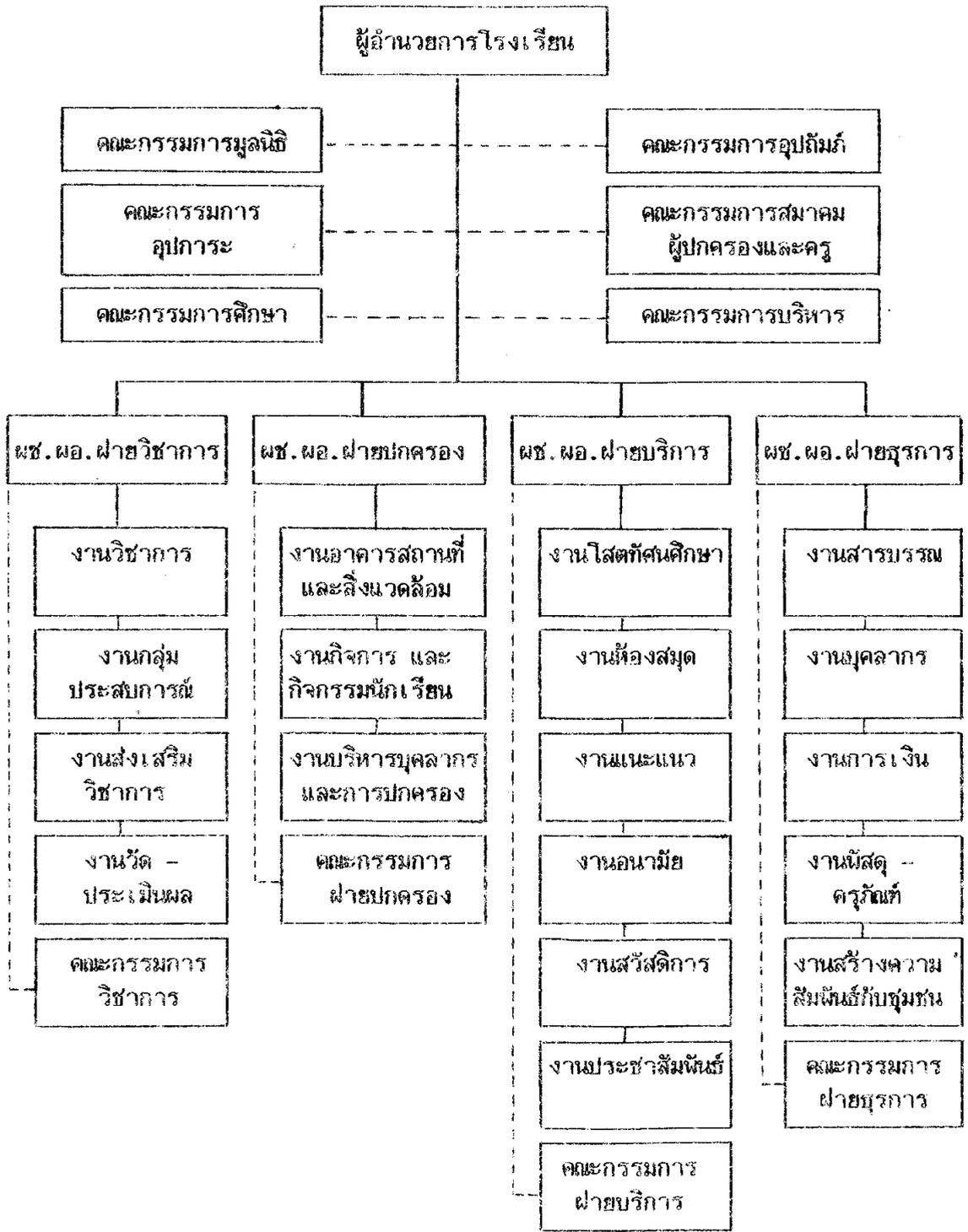
1) ข้อดีของโครงสร้างโรงเรียนแบบงานหลัก

- (1) เป็นโครงสร้างที่ง่ายต่อความเข้าใจ
- (2) สามารถบังคับบัญชาเห็นชัด
- (3) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบกระจ่างแจ้ง
- (4) สามารถติดต่อเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- (5) เปลี่ยนแปลงหรือขยายได้ง่าย
- (6) สะดวกต่อการควบคุมและเมื่อมีปัญหาต้องทำการตัดสินใจกระทำได้ทันที

2) ข้อเสียของโครงสร้างโรงเรียนแบบงานหลัก

- (1) ขาดการทำงานตามลักษณะเฉพาะ ดั้งนี้ผู้บริหารต้องรอบรู้
- (2) การทำงานไม่ครอบคลุม เพราะถูกจำกัดขอบเขต
- (3) ไม่สามารถกระจายอำนาจงานให้ผู้บริหารระดับรองได้
- (4) ขาดคำแนะนำจากที่ปรึกษา (มีชัย เรื่องแผนและคณะ, อ้างอิงแล้ว: 34)

1.4.2.2 โครงสร้างองค์การบริหารงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของโรงเรียนขนาดใหญ่ครอบคลุมการบริหารงานในโรงเรียนทั้งขวางและขี้นหัวนอน ซึ่งคงมีงานหลักแต่ละเอเยนต์ที่ชัดเจนมากขึ้นและมีงานที่ปรึกษาเพื่อทำสโตร์ในการสนับสนุน และใช้สโตร์ที่ปรึกษาหรือในเชิงการเฉพาะของงานหลัก (วงเสวนา : ภาควชาบริหารศึกษี และคณะ, 2529 : 27) มีรายละเอียดในแผนภูมิที่ 3



————— โครงสร้างงานหลัก
 - - - - - โครงสร้างงานที่ปรึกษา

แบบรูปที่ 3 แสดงโครงสร้างโรงเรียนแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

1) ข้อดีของโครงสร้างโรงเรียนแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

- (1) การมีหน่วยงานที่ปรึกษาโดยเฉพาะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร
- (2) บุคคลแต่ละฝ่ายเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจตามสายงาน

ทำให้สายการบังคับบัญชาได้ผลดี

- (3) ความสัมพันธ์ของบุคคลแต่ละสายงานแสดงไว้ชัดเจน ทำให้มีการประสานงานกันดีขึ้น
- (4) ช่วยให้การบริการงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (5) การบริหารงานมีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น

2) ข้อเสียของโครงสร้างโรงเรียนแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

- (1) เป็นโครงสร้างการบริหารงานที่มีลักษณะสลับซับซ้อนมากขึ้น นำไปสู่การบริหารแบบใช้อำนาจเต็มของผู้บังคับบัญชา โดยอ้างความเห็นชอบของที่ปรึกษา
- (2) หน่วยงานหลักอาจเกิดความขัดแย้งกับหน่วยงานที่ปรึกษา เนื่องจากการถูกบีบบังคับให้รับในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
- (3) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่างมีความคล่องตัว แต่การเดินทางของข่าวสารจากเบื้องล่างไม่สู่เบื้องบนมักจะล่าช้า ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน (นงเยาว์ ธาราศรีสุทธิ และคณะ, เพิ่มอ้างอิง : 28-29 ; มีธยม เรื่องแสน และคณะ, อ้างอิงแล้ว : 34-35)

1.5 สมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เป็นที่ทราบกันดีว่า "โรงเรียน" เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งผลของการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับการบริหารปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เด็กเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นคือ นักเรียนมีคุณภาพที่พึงประสงค์ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์และความมีสุขภาพอนามัย ปัจจุบันมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนมีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองนักเรียน ฯลฯ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียน

ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเรียนการสอนนั่นเอง ซึ่งก็คือ นักบริหารบรรจุคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีสมรรถภาพที่เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายประการ ดังนี้

- 1.5.1 ความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.5.2 ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.5.3 คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.5.4 คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.5.5 มีวิธีฝึกตนเองของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.5.6 ความสามารถอันจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน

1.5.1 ความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดตำแหน่งเกี่ยวกับ ความรู้ความสามารถของหัวหน้าสถานศึกษา ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ไว้ 6 ข้อ ดังนี้

- 1) มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- 2) มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
- 3) มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ระบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถทางด้านวางแผน กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ตลอดถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี
- 4) มีความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลและมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้งได้ดี

6) มีความรู้ ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทั้งด้านการบริหารการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เล่มที่ 13, 2529 : 2 - 3)

1.5.2 ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ตามปกติมักจะพิจารณาสมรรถภาพของผู้บริหารแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางของผู้บริหารแต่เพียงผิวเผินภายนอกเท่านั้นว่า เขาเป็นอย่างไร การศึกษาถึงทักษะทางการบริหารจะทำให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น เพราะเป็นทักษะที่ต้องใช้เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเป็นทักษะที่ต้องสร้างกันให้เป็นสมบัติประจำตัวของนักบริหารแต่ละคน ทักษะต่าง ๆ นี้ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz, 1955 : 33-42) เจ้าของทฤษฎี 3 ทักษะ กล่าวว่า การบริหารที่มีความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะทั้ง 3 ประการ คือ ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงเป็นการยุ่งยากในการจะแยกแยะเป็นแต่ละด้านในเวลาปฏิบัติจริง แต่คนเป็นผู้บริหารก็จำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าต่อไปอยู่เสมอและเพื่อจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ทักษะด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน Katz ได้แยกแยะให้เห็นรายละเอียดของทักษะแต่ละด้าน ดังนี้

1) ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงาน หรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง ต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม เศรษฐศาสตร์การเมือง ความรู้ที่ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้มา ผู้บริหารต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทำให้มองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม รู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ รู้จักตั้งคำถาม เพื่อการวินิจฉัยที่ถูกต้อง

2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รู้จัก

ที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ ในการดำเนินงานของโรงเรียน ลักษณะเหล่านี้ ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง ศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจผู้ร่วมงานทุกประเภท ตัวผู้บริหารเองต้องมีความเป็นมิตร ร่าเริง ยิ้มแย้ม แจ่มใส จำชื่อบุคคลได้ถูกต้องสนใจงาน อคติแรกและความเป็นอยู่ของครู หลีกเลี่ยงการใช้อิทธิพล สุภาพ นุ่มนวล รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อประกอบการตัดสินใจ ให้คำยกย่องชมเชยโดยไม่ปิดบัง เมื่อมีความขัดแย้งในหมู่ครูต้องรีบแก้ไข ถ้ามีปัญหาไม่ลงรอยกันต้องหาทางประนีประนอมให้เข้าใจกัน (Wiles, 1955 : 13-18) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ ผู้บริหารจะต้องศึกษาจากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยาศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์ ชวัญ ขบวนการหมู่พวก การกระตุ้น การจูงใจให้คนทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน

3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้ เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการพูด การฟัง เขียนคำสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษร การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การจัดทำตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทางด้านการเงินการบัญชี การซื้อ การจ้าง การบริหารบุคคล เทคนิค และวิธีการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตร และของแต่ละวิชา รู้จักใช้อุปกรณ์การศึกษา ตลอดจนทักษะในการประเมินผลอย่างถูกวิธี

โดยสรุป ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

1) ทักษะทางด้านคตินิยม

- (1) เป็นผู้ที่มีแนวคิดที่เป็นเหตุเป็นผล
- (2) เป็นผู้ที่เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี
- (3) มีความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ กว้างไป
- (4) เข้าใจในบทบาทของตนเองและผู้ร่วมงาน
- (5) มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
- (6) เข้าใจเรื่องการวางแผนเป็นอย่างดี
- (7) รู้จักวิเคราะห์ วินิจฉัย สังเคราะห์ และวินิจฉัยวิจารณ์

2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

- (1) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับทุกคนได้
- (2) ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
- (3) มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- (4) ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย
- (5) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้ดี
- (6) สร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ
- (7) สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมาอย่างดี
- (8) มีส่วนร่วมในการอภิปราย

3) ทักษะทางด้านเทคนิค

- (1) รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- (2) มีความสามารถในการพูดและเขียนได้อย่างดี
- (3) เข้าใจและสามารถจัดทำโครงการลงทะเบียน การประเมินผลและการจัดทำบัญชีงบประมาณของโรงเรียน
- (4) สามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน
- (5) สามารถจัดระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (6) สามารถจัดทำโปรแกรมการสอนได้
- (7) สามารถจัดลำดับเรื่องเป็น จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเป็น

1.5.3 คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

การที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมแล้วเกิดความเป็ยระเป็ยแบบเรียนหรือขบและส วมสุขได้นั้น นอกจากจะต้องมีระเบียบ กฎหมาย ประเพณี เป็นกรอบในการปฏิบัติอยู่แล้ว สมาชิกในสังคม ต้องมีคุณธรรมด้วย เพราะคุณธรรม เป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจของคนให้ประพฤติ ปฏิบัติในทางที่ถูกต้อง เป็นเครื่องช่วยส่งเสริมให้บุคคลเป็นที่ยอมรับนับถือและยกย่องของคนทั่วไป ด้วยคุณลักษณะดังกล่าว คุณธรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารโรงเรียนอย่างยิ่ง แต่ยังไม่มีการกำหนด

ไว้ชัดเจนว่ามีคุณธรรมข้อใดบ้างที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องยึดถือ อย่างไรก็ตาม ลักษณะซึ่งแสดงว่ามีคุณธรรม จะมีปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง จรรยา และวินัยของข้าราชการครู ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จึงควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐานได้แก่

- 1) เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และตั้งอยู่ในความสุจริต
- 2) ซื่อตรงต่อตนเอง ต่องาน และต่อผู้อื่น
- 3) อุดมกมล อดทน อดกลั้น รู้จักข่มใจ ทนต่อกิเลส และความทุกข์ยาก
- 4) ปกครองอย่างยุติธรรม มีเหตุผลวางตัวเป็นกลางสม่ำเสมอ เว้นจากอคติ 4
- 5) มีความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น และเพียรประกอบในกิจการนั้น
- 6) สุขภาพทั้งกาย วาจา สงบเสงี่ยมไม่แข็งกระด้าง ไม่ทำผิดระเบียบประเพณี
- 7) มีความเมตตา กรุณา รักและปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น ไม่เบียดเบียน เอาใจเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน
- 8) เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้ประมาณ และรู้จักกาลเวลาอันสมควร
- 9) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท ใจเด็ดราวญ แล้วจึงทำด้วยความรอบคอบ
- 10) มีคารวะธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม
- 11) ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

ซึ่งคุณธรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับจากสังคม โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ "ครู" ด้วยแล้ว ยิ่งได้รับการคาดหวังไว้ในระดับสูง จึงต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติทั้งในด้านคุณธรรมและหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถ "ครองตน ครองคน และครองงาน" อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ เล่มที่ 13, 2529 : 28-30 ; มีชัย เรื่องแสง และคณะ, อ้างถึงแล้ว : 117)

1.5.4 คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน

ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับของสังคมไทยนั้น พันธ์ หันนาคินท์ (2529 : 70-74) ให้ความเห็นว่าควรประกอบด้วยลักษณะ 2 ส่วน คือ คุณสมบัติส่วนตัว และ

1.5.4.1 คุณสมบัติส่วนตัว (Personal qualifications) บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ควรจะประกอบด้วย คุณสมบัติดังนี้

(1) มีสุขภาพดี งานครูใหญ่เป็นงานหนัก จะต้องอาศัยความอดทนทั้งกายและใจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คุณสมบัติประการแรกที่เราควรคำนึงก็คือ สุขภาพ ถึงแม้ว่าจะเก่งสักเพียงไร แต่ถ้าสุขภาพไม่ดีความเก่งนั้นก็หาเป็นประโยชน์อันใดไม่ ตามความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะเป็นงานอาชีพใดก็ตาม ความเป็นผู้มีสุขภาพอันดีเป็นหลักประกันประการแรกในการงานนั้น ๆ ทั้งสิ้น

(2) ความเฉลียวฉลาด (Intelligent) หากหัวหน้างานขาดความเฉลียวฉลาดก็ย่อมจะเป็นเครื่องเล่นของลูกน้อง ขาดความนับถือจากลูกน้อง การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ก็คงทำด้วยความลำบาก

อย่างไรก็ตาม บางครั้งก็เป็นการยากที่จะดูว่าใครฉลาดหรือไม่ และความฉลาดอย่างเดียวกัน แต่ขาดหลักการหรือหลักวิชา ความฉลาดนั้นก็อาจจะไม่เป็นประโยชน์นัก มีการวิจัยหลายครั้งที่แสดงว่าคนเรานั้นอาจฉลาดขึ้นได้ด้วยการมีประสบการณ์มากขึ้น

(3) มีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่ งานครูใหญ่จะต้องเผชิญกับคนในลักษณะต่างๆ ทั้งครูและนักเรียน ถ้าครูใหญ่มีอารมณ์ไม่มั่นคงก็ต้องบริหารงานด้วยอารมณ์ตรานั้นความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเป็นด้วยดีได้ยาก ผลก็คือความไม่ราบรื่นในการบริหารงาน

(4) มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง คุณสมบัติข้อนี้เป็นของจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้เป็นครูอยู่แล้ว ครูใหญ่เป็นผู้นำไม่เฉพาะแต่ในโรงเรียน แต่ยังเป็นผู้นำในชุมชนอีกด้วย จึงต้องเป็นผู้นำที่มีความประพฤติดีสมกับเป็นผู้ที่จะดำเนินการให้การศึกษาแก่บุคคลในชุมชนนั้น ๆ

(5) ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด กล่าวคือ ความสามารถในการพูด มีความเชื่อมั่นในตนเอง ครูใหญ่จะต้องสามารถพูดให้คนอื่นเข้าใจความคิดของตนเองได้โดยไม่คลาดเคลื่อนจากที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่หย่อนในคุณลักษณะเรื่องศิลปะในการพูดย่อมจะได้รับความเลื่อมใสจากสังคมน้อยกว่าที่ควร

(6) คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น มองเห็นการณ์ไกล ให้สวัสดิการกับผู้น้อยโดยไม่ลำเอียง ความมีไหวพริบ ความสามารถในการทำงาน มีลักษณะผู้นำ ฯลฯ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือและน่าเลื่อมใสยิ่งขึ้น

1.5.4.2 **คุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualifications)** ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง ดังนั้น นอกเหนือไปจากคุณสมบัติในด้านความเป็นผู้นำแล้ว ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็นครูใหญ่อีกด้วย คุณสมบัติทางวิชาการของผู้เป็นครูใหญ่ มีดังนี้

(1) **ความรู้ทางวิชาการ**

(1.1) **ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General education)** ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ครูใหญ่จะต้องรู้ดีหมดทุกวิชาบรรดามีในโรงเรียน แต่ครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครูจะได้กระทำโดยไม่ผิดพลาด

(1.2) **ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional education)** ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษ เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการศึกษาระดับประถมหรือมัธยม วิชาว่าด้วยการวัดผล การศึกษา จิตวิทยา (รวมทั้งจิตวิทยาวัยรุ่น) หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษ การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

สิ่งที่ครูใหญ่ควรจะได้ เรียนรู้ก่อนการปฏิบัติงานหรือจะสร้างขึ้นในระหว่างงานก็คือ ความสามารถที่จะใช้หลักจิตวิทยาในการปกครอง และการบริหารงาน การรู้จักใช้ขบวนการหมู่พวก (group process) รู้จักการที่จะดำเนินงานกับการก่อความไม่สงบของนักเรียน การป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในโรงเรียนและในชุมชน การจัดโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน

(2) **ประสบการณ์และระดับความรู้** ระดับความรู้ในที่นี้ หมายถึงระดับการศึกษาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่ใช่เครื่องประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ก็เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประ-

กอบการงานได้พอควร

ในด้านประสบการณ์นั้น ก็มีความสำคัญมากในการเป็นครูใหญ่ การได้ผ่านงานมา ย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน งานประจำก็ดี งานปกครองก็ดี ต้องการเวลาสำหรับที่จะทำความเข้าใจทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ ไม่น้อย ประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น และจึงสามารถหาทางเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์อย่างเด็วย่อมไม่พอ บุคคลที่มี ทั้งหลักการหลักวิชา และประสบการณ์ ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี

ในปัจจุบันก็เป็นที่น่ายินดีว่า เราได้เห็นความสำคัญของการบริหาร จึงได้มีการให้การศึกษาอบรมวิชาการบริหารแก่ผู้ที่จะออกไป เป็นครูใหญ่ในอนาคตอีกด้วย

(3) การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In - service education) เราทราบกันดีอยู่แล้วว่า วิชาการและเทคโนโลยีในการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมออย่างไม่หยุดยั้ง จึงเป็นความจำเป็นสำหรับครูใหญ่ที่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านการศึกษาอยู่โดยไม่หยุดยั้ง เช่นเดียวกัน มีกิจกรรมหลายอย่างที่ครูใหญ่อาจจะกระทำ เพื่อให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น

(3.1) การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ

(3.2) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน (ในสหรัฐอเมริกา มีสมาคมครูใหญ่โรงเรียนมัธยม สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถม ซึ่งทำให้การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหาร เป็นไปโดยสะดวก)

(3.3) การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา

(3.4) การไปดูโรงเรียนอื่น แต่ละโรงเรียนอาจมีจุดเด่นคนละอย่างพอที่จะนำมาใช้ได้

(3.5) การเขียนบทความ ในการเขียนบทความทำให้ต้องค้นคว้าอ่านหนังสือมากยิ่งขึ้น เป็นเครื่องมืออันดีที่จะทำให้ครูใหญ่ได้ทั้งอ่านและเขียน แสดงความคิดเห็นออกมาเป็นตัวอักษร

นอกจากคุณสมบัติทางส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาการที่หล่อหลอมคุณลักษณะที่ดีของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารที่ดีควรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานอีกด้วย นั่นคือ

- 1) เคารพกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ
- 2) มีความซื่อสัตย์ สุจริต ศรัทธาต่ออาชีพ
- 3) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน
- 4) อุทิศเวลา กำลังกาย กำลังใจให้ราชการ
- 5) สามารถใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อการบริหารงาน
- 6) มีแบบปฏิบัติงานชัดเจน
- 7) ตรงต่อเวลา รับผิดชอบต่อหน้าที่
- 8) มีความสุภาพอ่อนโยน เป็นกันเอง
- 9) ไม่ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อหาประโยชน์ส่วนตัว (มีชยม เรื่องแสง และคณะ,

เพ็ญอ้างถึง : 119-120)

เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย คือ ครู
นักเรียน คณะกรรมการศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน วิทยากรท้องถิ่น สถาบันการศึกษาและ
สถาบันศาสนา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณลักษณะที่ดีที่ได้กล่าวถึงแล้วนี้ จึงจะทำให้บุคคล
ส่วนใหญ่ยอมรับ และทำให้การบริหารโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจนบรรลุวัตถุประสงค์

1.5.5 วิธีฝึกตนเองของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการใช้ศาสตร์ของ
การบริหาร และผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ซึ่งการฝึกตนเองของผู้-
บริหาร อาจทำได้โดยวิธีการต่อไปนี้

- 1) พิจารณาตนเอง สืบรวจจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยพิจารณาเปรียบ
เทียบกับลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารคนอื่น รู้จักประเมินตนเองหรือให้ผู้อื่นประเมินลำดับ
ตรึงฟังข้อติชมและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานแล้วนำไปปฏิบัติและแก้ไขอย่างจริงจัง
- 2) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะด้านการบริหาร
และจิตวิทยาสังคม
- 3) เข้ารับการศึกษอบรม ศึกษาต่อ โดยเฉพาะทางด้านบริหารโรงเรียนตาม
โอกาสอันควร