

7. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ ไม่ใช่ทำตัวเป็นเจ้านายผู้ทรงอำนาจ

8. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองคือนักการศึกษา ผู้ยึดมั่นปรัชญาการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา

9. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเสียสละทุกอย่าง เพื่อให้การศึกษาแก่สังคม และทำให้สังคมดีขึ้นทุกทาง

10. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นวิธีการสำคัญอันหนึ่งในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่โรงเรียนแห่งนั้นตั้งอยู่ ที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องสร้างบูรณาการให้เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา นั่นคือ การประสานงานและการประสานน้ำใจระหว่างชุมชนกับโรงเรียน และก่อให้เกิดการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงความเป็นอยู่ของสังคมให้ดีขึ้นอย่างแท้จริง

11. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประเมินผลงานของตนอยู่เสมอ ในการประเมินผลงานนั้นจะต้องประเมินผลทั้ง 2 อย่าง คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการบริหารโรงเรียนนั้น จะมุ่งเฉพาะผลประโยชน์เพียงอย่างเดียวย่อมไม่จำเป็นจะต้องนำวิธีการ หรือกระบวนการทำงานมาพิจารณาประกอบด้วย

12. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเคารพในวิชาชีพของนักบริหารและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ นั่นคือ จะต้องหยิ่งในเกียรติของนักบริหาร จะไม่ทำความเสื่อมเสียหรือ เป็นต้นเหตุให้ผู้คนเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร

13. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตนเป็นนิตย์ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อปรับปรุงงานทางด้านการบริหารของตนให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา (Campbell and Gregg, 1957: 131-134)

สำหรับปรัชญาของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยนั้น อาจยึดหลักของศาสนาพุทธมาเป็นคตินิยมของผู้บริหารได้ดังนี้

1. เมตตา คือ มีความสงสาร คิดที่จะส่งเสริมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้ดีมีความสุข เป็นผู้ที่มีความโอบอ้อมอารีและเห็นอกเห็นใจผู้น้อย

2. กรุณา คือ การช่วยเหลือผู้อยู่ได้บังคับบัญชายามทุกข์ยาก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละตามสมควร

3. มุทิตา คือ ความยินดี ยกย่อง ชมเชย เมื่อผู้น้อยทำดีและได้ดีไม่โอ้อวดริษยา

4. อุเบกขา คือ วางตัวเป็นกลาง ในการปกครองผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ให้ความยุติธรรมเสมอหน้า ไม่ลำเอียง ไม่ซ้ำเติม

5. สติ คือ ความระลึกได้ ความยับยั้ง คิดให้รอบคอบก่อนพูดหรือลงมือทำ เพื่อไม่ให้เกิดการกระทำที่ผิดพลาดขึ้น

6. สัมปชัญญะ คือ ความรอบรู้ตัวในการกระทำกิจต่าง ๆ

7. หิริ คือ ความละอายในการที่จะประพฤตินั้น
8. โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อผลของการกระทำชั่ว
9. ชื่อสัตย์สุจริต คือ ความซื่อตรงต่อหน้าที่ รู้จักหน้าที่ รู้จักรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ตรงต่อคำพูด และประพฤติชอบทั้งกาย วาจา และใจ
10. สุภาพอ่อนโยน คือ ความเรียบร้อยและละมุนละม่อมต่อเพื่อนร่วมงาน และอยู่ได้บังคับบัญชา
11. อุตสาหะ คือ ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ทั้งงานในหน้าที่ราชการ และงานส่วนตัว ซึ่งจะได้เป็นตัวอย่างอันดีแก่ผู้ร่วมงาน (วิจิตร วรุตบางกูร, 2520:74-75)

### 2.5.3.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

ปรัชญาเบื้องต้นของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรักในตัวเด็กและเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วเด็กทุกคนว่านอนสอนง่าย เป็นผู้ที่มีสติปัญญา จึงไม่ควรเลือกทางปฏิบัติที่จะทำร้ายเด็ก แม้จะเป็นความปรารถนาดีต่อเด็กเพียงใดก็ตาม เด็กจะมีการสนองตอบด้วยการให้ความเคารพ และไม่พยายามที่จะทำให้ผู้ใหญ่เสียใจสัมพันธ์ภาพเช่นนี้ จะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน อันเป็นแหล่งกำเนิดของการเรียนรู้ต่าง ๆ และเป็นแหล่งที่จะควบคุมแก้ไขปรุงแต่งพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องของเด็ก บรรยากาศดังกล่าวจะส่งเสริมให้เด็กกล้าที่จะนำเอาปัญหาต่าง ๆ มาขอความช่วยเหลือจากครูและผู้บริหารโรงเรียน และยังเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เด็กได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งช่วยเหลือครูและโรงเรียนอีกด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวคิดหรือปรัชญาที่กล่าวมาแล้วนี้ ตัวอย่างเช่น ปัญหาเรื่องระเบียบวินัย โรงเรียนจะต้องมีโปรแกรมหรือนโยบายเรื่องวินัยของโรงเรียน โดยถือว่าการควบคุมชั้นเรียนและปัญหาเรื่องระเบียบวินัยจะต้องร่วมกันแก้ไขระหว่างครูกับนักเรียน และให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายจึงจะได้ผลดี

Saxe (Saxe 1968:38-39) ได้เน้นบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 2 ประการคือ การติดต่อสื่อสารกัน (communication) และการปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจในตัวนักเรียนสนทนากับนักเรียนพร้อมที่จะให้นักเรียนได้พบปะและสนทนาด้วย บทบาทเช่นนี้ทำให้นักเรียนได้ “เข้าถึง” ผู้ใหญ่รู้สึกเป็นอิสระและเป็นกันเองที่จะได้สนทนากันในเรื่องกิจกรรมต่าง ๆ ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนสมัยใหม่ไม่ใช่มีลักษณะที่จะพบนักเรียนก็ต่อเมื่อนักเรียนทำผิดเสมอไป

นอกจากบทบาทที่กล่าวมาแล้ว Gorton (Gorton 1976:65-69) ยังได้กำหนดบทบาทที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ

1. เป็นผู้จัดการ
2. เป็นผู้นำทางการสอน

3. เป็นผู้มีวินัย
4. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือ
5. เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง
6. เป็นคนกลางที่คอยขจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ

Gorton ได้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีสมรรถภาพสูงในทุก ๆ บทบาทที่กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยอย่างน้อยหนึ่งหาได้ไม่ ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของบทบาททั้ง 6 ประการดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้จัดการด้วย แม้ในสายตาของคนจำนวนมากจะเห็นว่าการจัดการ (management) เป็นเรื่องของการบริหารงานในวงการธุรกิจ แต่ในสายตาของคนอื่นเป็นจำนวนมากเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้จัดการที่ดีด้วย ในฐานะของการเป็นผู้จัดการนั้นได้แก่การคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้จัดหา จัดทำเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ (human resource) และที่ไม่ใช่มนุษย์ (non-human resource) เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้จะต้องบริหารโรงเรียนตามหลักของเศรษฐศาสตร์การศึกษา (economics of education) ในแง่ของค่าใช้จ่าย (cost) และผลที่ได้รับ (benefit) รวมทั้งผลที่กลับคืนในระยะยาวด้วย (rate return) กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้จัดการต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้สิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบเรียบ โดยอาศัยทักษะและหลักวิชาการเข้าช่วยนั่นเอง

ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยไม่ชอบที่จะคิดว่าตนเป็นผู้จัดการ แต่พอใจที่จะอยู่ในฐานะเป็นผู้นำ (leader) มากกว่า เพราะคำว่า “ผู้นำ” มีความรู้สึกที่น่าประทับใจมากกว่า แต่ตราบดีที่โรงเรียนมีบุคลากรต่าง ๆ จำนวนมาก และมีทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์มารวมกันอยู่ในโรงเรียนแล้วก็จำเป็นที่จะต้องมีความรู้มาทำการจัดทำโครงการบริหารงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานต่าง ๆ จัดทำตารางการทำงาน และการประสานงานในการดำเนินงานของโรงเรียน บุคคลที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางการสอน บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำทางการสอนนั้นมีมานานแล้ว ความจริงเมื่อเอ่ยถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ก็ย่อมหมายถึงผู้บริหารนั่นเองเป็นผู้นำทางการศึกษาและเป็นผู้นำทางการสอนแล้ว แต่มีปัญหายุ่งยากที่ว่าบุคคลทั่วไปมักจำกัดความบทบาทความเป็นผู้นำทางการสอนของผู้บริหารไปต่าง ๆ กัน ทำให้เกิดความยุ่งยากสับสนสำหรับตัวผู้บริหารอย่างมากในการที่จะเล่นบทบาทต่าง ๆ ตัวอย่างเช่นบางคนเห็นว่าภาวะครูใหญ่เป็นตำแหน่งของภาวะผู้นำที่จะต้องเข้าร่วม และปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนทุกอย่าง บางคนอาจเห็นว่าตำแหน่งครูใหญ่มีงานและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

ตายตัวอยู่ เช่น การสังเกตชั้นเรียน ซึ่งครูใหญ่ต้องเข้าร่วมในฐานะเป็นผู้นำทางการสอนเช่นนี้เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อนำแนวคิดทั้งสองมารวมกันเข้า ก็พอสรุปได้ว่าครูใหญ่จะต้องเป็นผู้นำทางการสอนอยู่นั่นเอง

3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวินัย บทบาทของครูใหญ่ในเรื่องระเบียบวินัย มีมากประการนับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนทีเดียว ในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียนแต่ผู้บริหารโรงเรียนกลับมองข้ามความสำคัญของบทบาทนี้ไป โดยมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของผู้ช่วยหรือรองครูใหญ่ไปเสีย ผลการวิจัยของ Austin และ Brown พบว่า การมีจำนวนผู้ช่วยหรือรองครูใหญ่หลายคน ก็ยังทำให้ความรับผิดชอบในเรื่องวินัยของนักเรียน ซึ่งควรถือเป็นความสำคัญอันดับแรก กลับลดความเข้มข้นลง และทำอย่างเสียไม่ได้ การที่ผู้บริหารโรงเรียนหลีกเลี่ยงบทบาทนี้ เพราะมองเห็นว่าเป็นบทบาทที่จะก่อให้เกิดความคับข้องใจและไม่สบายใจแก่ตัวนักเรียนและผู้บริหารเอง เพราะคำว่า “วินัย” และ “รักษาวินัย” โดยทั่วไปมักมีความรู้สึกว่ามีบทบาทนี้จะเป็น “ผู้ลงโทษ” ผู้ถูกลงโทษอาจจะเป็นนักเรียน ครู หรือบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน อาจก่อให้เกิดความเกลียดชังถูกปองร้ายหรืออื่น ๆ ได้

การลงโทษนักเรียนเป็นงานที่สร้างความอึดอัดแก่ผู้ทำหน้าที่นี้มาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารเองหรือผู้ช่วยก็ตามแม้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ ในวงการศึกษานี้จะเน้นการลงโทษโดยอาศัยจิตวิทยาเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การใช้ทฤษฎีการวางเงื่อนไข (conditioning) และการเสริมแรง (reinforcement) ของ B. F. Skinner (1974:159-164) ตัวอย่างเช่น เด็กร้องไห้ทางขม การจะทำให้เด็กหยุดร้องไห้จะทำเช่นใดดี

ก. ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ ไม่สนใจ อยู่เฉย ๆ

ข. ตีเด็กให้หยุดร้องไห้

ค. ไซ้ให้เด็กไปทำอะไรสักอย่างหนึ่ง แล้วจึงให้ขนม เช่น ให้ไปหยิบหนังสือเก็บเศษกระดาษ 2-3 ชิ้น เช่นนี้เป็นต้น

Skinner ซึ่งผลจากการปฏิบัติทั้ง 3 ข้อดังนี้

ก. ผลที่จะได้จากเด็กคือ ศูนย์ (0) ไม่ได้อะไรกับใครเลยทั้งผู้ใหญ่และเด็ก

ข. ผลที่จะได้เป็นทางลบเพราะเป็นการทำลายจิตใจเด็ก ถ้าตีแล้วไม่หยุดร้องเด็กก็จะถูกตีมากขึ้น

ค. ผลที่จะได้เป็นทางบวก เพราะเป็นการวางเงื่อนไขก่อนที่จะให้สิ่งที่เด็กต้องการเป็นการฝึกจิตใจเด็กตั้งแต่ยังเยาว์ โดยมีการเสริมแรงและให้สิ่งตอบแทนเป็นขนม เช่นนี้เป็นต้น

แม้กระนั้นก็ตาม การมีบทบาทในเรื่องระเบียบวินัยก็ยังเป็นเรื่องที่อึดอัดใจ และหลายฝ่ายพยายามหลีกเลี่ยงงานรับผิดชอบประเภทนี้ยิ่งไปกว่านั้นความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาเด็กที่ไร้วินัยให้เป็นเด็กมีวินัยก็ถูกมองข้ามไป ไม่ได้รับการยกย่องหรือให้กำลังใจให้พยายามทำต่อไปในทางตรงข้าม ผู้ที่เป็นโค้ชของนักกีฬาโรงเรียน ถ้าสามารถทำให้ทีมของโรงเรียนได้รับชัยชนะกลับได้รับการยกย่องและให้กำลังใจมากกว่าเสียอีก อย่างไรก็ตาม トラบโดก็ยังมึนนักเรียนในโรงเรียนก็ย่อมต้องมีปัญหาและปัญหาที่สำคัญก็คือเรื่องวินัย โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีอยู่ในโรงเรียน และโรงเรียนต้องมีปัญหาเรื่องวินัย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนก็ไม่อาจที่จะหลีกเลี่ยงหน้าที่และบทบาทนี้ได้

4. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือ ในระยะไม่กี่สัปดาห์มานี้ วงการบริหารการศึกษาเริ่มต้นตัว และเน้นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น Mary Parker Follett (1924) ได้เขียนหนังสือชื่อ Creative Experience โดยเน้นความสำคัญในการที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคคลให้มาก การสร้างความร่วมมือการประสานงานกัน และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรเพื่อสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงาน แนวความคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหลายท่าน เช่น Elton Mayo และ Daniel E. Griffiths เป็นต้น โดยเห็นว่าโน้ตสนในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จะต้องรวมอยู่ในทฤษฎีการบริหารโรงเรียนทุกทฤษฎี

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องได้รับการฝึกให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับทุกคน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารให้ได้ผลดี การมีมนุษยสัมพันธ์จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคคลในโรงเรียนและภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันเยี่ยงมนุษย์ เพราะผู้บริหารจะไม่มองเห็นนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจ

5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนสมัยใหม่ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำต้องนำทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นับตั้งแต่เรื่องการเปลี่ยนแปลงด้านการสอนไปจนถึงเรื่องการจัดห้องเรียน เหตุผลสำคัญในการที่ผู้บริหารต้องมีบทบาทในเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้ ก็เพราะความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแผนงานหรือกำหนดการการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้สนองกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้ไม่มีใครอยู่ในฐานะที่ดีไปกว่าผู้บริหารโรงเรียน

งานในด้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นงานที่ซับซ้อน จึงต้องมีการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 5.1 วินิจฉัยว่าทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 5.2 เลือกรูปแบบและจัดทำวัตรกรรมต่าง ๆ
- 5.3 นำเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงแจ้งให้กลุ่มปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทราบ
- 5.4 คาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจสกัดกั้นการเปลี่ยนแปลงนี้
- 5.5 มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อตอบโต้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น ถ้าจะเปลี่ยนแปลงให้มีการสอนแบบใหม่ก็จะต้องมีแผนงานเป็นขั้นตอน รวมทั้งการใช้วัตรกรรมการสอนเป็นต้น
- 5.6 ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งการกลั่นกรองงานต่าง ๆ เป็นระยะ การเปลี่ยนแปลงในทางพัฒนาจะมีผลดีไม่น้อยเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งที่การปรับปรุงแผนงานของโรงเรียนก่อนที่จะพิจารณาถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ

6. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นคนกลาง ที่จะจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่างๆ บทบาทนี้ดูจะมีความสำคัญและเป็นภาระอันหนักมากกว่าบทบาทที่จะริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เสียอีก ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเผชิญกับปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการการตัดสินใจอย่างสุขุมรอบคอบ การขจัดปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้งกันมักมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน ผู้บริหารจึงต้องมีเป้าหมายที่จะทำให้แต่ละฝ่ายได้ทราบถึงความเที่ยงตรงในสภาพการณ์ที่เป็นจริงของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เกิดการประนีประนอมกัน ไม่ว่าจะเป็ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะสาเหตุจากนักเรียน ครู ผู้ปกครอง หรือผู้อื่นก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายระบายสิ่งที่ตนต้องการออกมา ขณะเดียวกันก็ต้องให้รับฟังความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย บทบาทนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะหลีกเลี่ยงหาได้ไม่ และไม่ควรถือว่าหลีกเลี่ยงด้วยตราบใดที่ยังต้องรับผิดชอบการเป็นผู้บริหารโรงเรียน (เมธี ปิรันธนานนท์, 2525:5-10)

## 2.6 รูปแบบของการบริหารโรงเรียนตามพฤติกรรมของผู้นำ

รูปแบบของการบริหารโรงเรียนคือ ผลรวม หรือเอกภาพแห่งพฤติกรรมของการบริหารโรงเรียน และรูปแบบของการบริหารโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับปรัชญาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 3 แบบดังนี้

### 2.6.1 การบริหารโรงเรียนแบบอัตตาริปไตย (Autocratic type)

การบริหารโรงเรียนแบบอัตตาริปไตย (Autocratic type) หรือบางครั้งเรียกว่าแบบประกาศิต (Authoritarian type) หรือบางคนเรียกว่า แบบเผด็จการ “เกทเซลส์” (Getzels) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารแบบอัตตาริปไตยไว้ดังนี้

1. ยึดครูใหญ่เป็นหลัก ครูใหญ่จะตัดสินใจวางแผนงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยไม่มีการปรึกษาหารือคณะครู
2. การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามแบบแผนที่ครูใหญ่จัดทำขึ้น คณะครูไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นใด ๆ
3. ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือโครงการที่แน่นอน ทุกสิ่งทุกอย่างอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้บริหาร
4. ไม่มีหน่วยงานย่อย ถ้ามีหน่วยงานย่อยนั้นไม่มีอำนาจ เพราะทุกหน่วยงานจะต้องขึ้นตรงต่อครูใหญ่
5. ใช้คำสั่งแทนการประชุมปรึกษาหารือและการวางแผนร่วมกันกับคณะครูเป็นแต่เพียง ผู้ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวขึ้นอยู่กับความพอใจของครูใหญ่แต่เพียงผู้เดียว” (วิจิตร วรุตบางกูร อ้างถึงแล้ว : 14)

## ข้อดีและข้อเสียของการบริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย

แม้ว่าบางคนจะลงความเห็นว่า การบริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตยเป็นรูปแบบของการบริหารที่ไม่เหมาะสม แต่ควรได้ศึกษาถึงข้อดีและข้อเสีย หรือข้อได้เปรียบและเสียเปรียบของการบริหารโรงเรียนตามแบบนี้ไว้เพื่อการตัดสินใจนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมดังนี้

### 2.6.1.1 ข้อดีของการบริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย

การบริหารโรงเรียนตามแบบอัตตาธิปไตยย่อมเหมาะสมหรือมีส่วนดีอยู่ไม่ใช่น้อยในกรณีดังต่อไปนี้

(1) ถ้าเป็นหน่วยงานเล็กหรือโรงเรียนที่ไม่ใหญ่โตนัก ครูใหญ่ย่อมสามารถที่จะควบคุมดูแลได้ทั่วถึง การตัดสินใจสั่งงานเพียงคนเดียวย่อมทำให้รวดเร็วและประหยัด

(2) ถ้าผู้บริหารสูงสุด (ครูใหญ่) เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถซื่อสัตย์สุจริตทำงานเพื่อหมู่คณะ และความก้าวหน้าของโรงเรียน

(3) ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (ครูน้อย) ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่เอาใจใส่และไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ครูใหญ่ย่อมจำเป็นที่จะต้องรับผิดชอบคนเดียว

(4) ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และระดับของความสามารถในการทำงานยังต่ำ อาจจะทำให้งานเสียหายได้ ครูใหญ่ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องสั่งการหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

(5) ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (หรือครูน้อย) มีความคิดเห็นขัดแย้งกันอยู่และไม่สามารถหาข้อยุติได้

(6) ถ้าทรัพยากรทางบริหาร (Administrative resources) เช่นบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือมีจำนวนจำกัด จำเป็นจะต้องใช้อย่างประหยัด

### 2.6.1.2 ข้อเสียของการบริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย มีดังนี้

(1) การตัดสินใจคนเดียวย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย

(2) ถ้าหน่วยงานหรือโรงเรียนใหญ่ย่อมไม่อาจจะตรวจตราดูแลให้ทั่วถึงได้ทำให้เกิดความเสียหายได้ง่าย

(3) ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีสภาพเหมือนเครื่องจักร เพราะคอยรับคำสั่งของครูใหญ่อยู่ตลอดเวลา

(4) ถ้าลูกน้องหรือครูน้อยมีความรู้สึกที่ครูใหญ่มีอำนาจเด็ดขาด งานก็จะเดิน แต่ถ้าหากเมื่อใดครูน้อยรู้สึกที่ครูใหญ่หมดอำนาจเด็ดขาดแล้ว งานจะหยุดชะงักทันที

(5) ความเจริญงอกงามทางวิชาการของครูน้อยจะไม่ค่อยมี เพราะขาดการที่จะได้แสดงความคิดริเริ่ม

(6) ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของเพราะครูไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความเป็นเจ้าของโรงเรียน

(7) ขาดขวัญหรือกำลังใจในการทำงานเพราะบางครั้งครูต้องทำในสิ่งที่คนไม่พอใจ

(8) ขาดผลประโยชน์ที่จะได้รับจากครูในด้านความคิดเห็นและความรู้สึกที่จะให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง

(9) น้ำใจ (Spirit) ของการทำงานร่วมกันมีน้อยมาก บางครั้งบางโอกาสเกิดความหวาดระแวง และไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(10) มีโอกาสทำให้เกิดการแตกแยกและการแก่งแย่งชิงดี อิจฉาริษยาในหมู่คณะได้ง่าย

(11) มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่า “ความไม่เป็นธรรม” มีอยู่ในหน่วยงาน

### 2.6.2 การบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย (Democratic type)

การบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย ย่อมขึ้นอยู่กับแนวความคิดทางปรัชญาแบบประชาธิปไตย ซึ่งจำแนกออกได้ดังนี้

1. ยึดมั่นในหลักแห่งการใช้สติปัญญา หรือดำเนินการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method)

2. ยึดมั่นในหลักแห่งการระดมหรือการเคารพในความแตกต่างกันระหว่างเอกัตบุคคลอย่างน้อยที่สุดก็ให้โอกาสคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกมาอย่างเต็มที่

3. ยึดมั่นในหลักการแห่งสามัคคีธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว และการนำเอาขบวนการวิธีแบบคณะ (Group process) มาใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ

#### 2.6.2.1 การบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย มีลักษณะสำคัญดังนี้

(1) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำ ไม่ใช่เป็นผู้สั่งการหรือผู้ออกประกาศิต หมายความว่านโยบาย จุดมุ่งหมาย และขบวนการวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ย่อมอยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของคณะ หมู่คณะจะต้องทำหน้าที่ร่วมกันในการวินิจฉัยสั่งงาน ส่วนผู้บริหารสูงสุดจะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพิจารณาเกี่ยวกับการตัดสินใจ หรือการวินิจฉัยสั่งงาน ดังนั้นทุกครั้งที่มีการวินิจฉัยสั่งงานย่อมไม่ใช่ของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว แต่จะมีความรู้สึกร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้สึกขึ้นว่าเป็นผลที่เกิดจากการร่วมปรึกษาหารือกันของคณะผู้ร่วมงานทั้งหมด

(2) ในฐานะที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำ เมื่อเผชิญปัญหาาร่วมกัน ผู้บริหารสูงสุดจะทำหน้าที่ในการเสนอแนะวิธีการต่าง ๆ หลายอย่าง หรือพยายามรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มาเสนอแนะเพื่อกระตุ้นให้คณะผู้ร่วมงานได้พิจารณากันอย่างรอบคอบก่อนจะถึงขั้นของการตัดสินใจในการแก้ปัญหาานั้น ๆ



(3) การบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยเหมาะสำหรับนำมาใช้ถ้า

- ผู้ร่วมงานทุกคนมีวินัยตนเองเป็นอย่างดี
- ผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่เป็นอย่างดี
- ผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้ความสามารถและความชำนาญในงานเป็นอย่างดี
- ผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

(4) ผู้บังคับบัญชาจะทำตนเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะทำตนเป็นเจ้านาย พยายามให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานทุกคนอยู่เสมอและทั่วถึง และพยายามที่จะรู้จักผู้ร่วมงานทุกคนทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน

(5) ครูทุกคนมีส่วนร่วม หรืออย่างน้อยก็เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการสร้างระเบียบ กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ตนจะต้องประพฤติและปฏิบัติภายในโรงเรียน

(6) การหมั่นประชุมเพื่อการปรึกษาหารือและการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันเป็นลักษณะสำคัญอันหนึ่ง

(7) การสร้างงานและการมอบหมายหน้าที่การงาน อาจจะได้โดยวาทะนั้น ไม่จำเป็นจะต้องใช้การออกคำสั่งด้วยลายลักษณ์อักษร

(8) ในการทำงาน ผู้ร่วมงานมีสิทธิที่จะเลือกทำงานกับคนที่คิดว่าเหมาะสมกับตนได้มากกว่า แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับขอบเขตของการแบ่งงานและประเภทของงานที่จะทำ

(9) การประเมินผลงานเป็นงานของทั้งคณะ ผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดข้อเท็จจริงและเป้าหมายอันแน่ชัดเป็นที่ตั้ง

(10) ก่อนจะมีการดำเนินการใด ๆ ทุกครั้ง จะต้องมีการปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกันเสมอ

(11) ยึดหลักที่ว่า “ความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ ของงานและความรู้สึกว่างานนี้เป็นของพวกเขา” เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก ดังนั้น จึงมีการติดต่อสื่อความเข้าใจอยู่เสมอ

### ข้อดีและข้อเสียของการบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย

คนส่วนมากยอมรับว่าการบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบของการบริหารโรงเรียนที่ดีที่สุด และอำนวยผลในการบริหารโรงเรียนได้มากที่สุดอีกด้วย นอกจากนี้ยังถือว่าเป็นรูปแบบของการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับอุดมคติของระบอบการปกครองประเทศอีกด้วย แต่ควรจะได้พิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของการบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยให้ถ่องแท้เพื่อความไม่ประมาท และจะได้ระมัดระวังเมื่อจะนำเอามาใช้

#### 2.6.2.2 ข้อดีของการบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย

การบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยจะก่อให้เกิดผลดีในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) ถ้าเป็นหน่วยงานหรือโรงเรียนที่ใหญ่โต มีงานมาก การดูแลคนเดียวย่อม

ไม่ทั่วถึงจำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือและความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย การบริหารงานแบบประชาธิปไตยย่อมมีความเหมาะสมยิ่ง

(2) ถ้าหากผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี

(3) ถ้าหากผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี

(4) ถ้าหากผู้ร่วมงานทุกคนมีระเบียบวินัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งวินัยต่อตนเอง

(5) การบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย ย่อมอำนวยประโยชน์ในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- ทุกคนย่อมมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่
- ก่อให้เกิดสามัคคีธรรมได้ง่าย เพราะมีการหมั่นประชุมปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เสมอ
- ทุกคนมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี เพราะมีความรู้สึกห่วงใยในงานและสภาพความเป็นอยู่
- ทุกคนเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เพราะมันใจว่างานทุกอย่างเกิดจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันวางแผน

(6) ถ้าหากผู้ร่วมงานมีทัศนคติแบบประชาธิปไตย (Democratic Attitude) คือ ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเป็นคณะ การรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และการรู้จักแบ่งปันความรับผิดชอบ ฯลฯ

### 2.6.2.3 ข้อเสียของการบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย

การบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยอาจเกิดผลเสียหายหรือมีข้อเสียเปรียบได้ในกรณีต่อไปนี้

(1) คณะผู้ร่วมงานไม่เข้าใจหลักการของการบริหารแบบประชาธิปไตย ซึ่งอาจเป็นเพราะ

1. มีความเข้าใจผิดในเรื่องลักษณะสำคัญของการบริหารแบบประชาธิปไตย และ
2. ขาดทัศนคติแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

(2) ถ้าภารกิจหรือหน้าที่สำคัญของหน่วยงาน หรือโรงเรียนมีลักษณะเป็นภารกิจพิเศษเฉพาะอย่าง เช่น ต้องการหัวหน้าที่มีความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญชนิดพิเศษที่คนอื่นไม่มียอมจำเป็นอยู่เองที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่คนเดียวด้วยความรีบขาดและรวดเร็ว

(3) ถ้าครูบางคนฉวยโอกาสใช้สิทธิและเสรีภาพเกินขอบเขต หรือใช้ไปในทางที่ผิด เช่น เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ฯลฯ

(4) ถ้าหากครูบางคนไม่ยอมรับรู้ในขอบเขตแห่งความสามารถของตนย่อมลำบากแก่การควบคุม

(5) ถ้าครู หรือผู้ร่วมงานขาดทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นคณะ เช่น ไม่มีความสามารถในการเตรียมงานร่วมกัน ไม่อาจจะปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ฯลฯ

### 2.6.3 การบริหารโรงเรียนแบบเสรีนิยม (Laissez-faire type)

คำว่า "Laissez-fair" (เลซเซ็จ แฟร์) ตรงกับความหมายในภาษาอังกฤษว่า "Leave alone" คือ "ปล่อยปละละเลยไว้ตามลำพัง" เกิดจากแนวความคิดทางปรัชญาที่ได้มาจากลัทธิสภาวะธรรมนิยม (Naturalism) ซึ่งเชื่อว่า "โดยธรรมชาติแล้ว บุคคลย่อมมีความโน้มเอียงที่จะเจริญงอกงามด้วยตนเอง" คนส่วนมากยอมรับว่าเป็นคำสอนของรูสโซ (Rousseau) และเมื่อนำมาเป็นหลักปรัชญาทางการศึกษา มักจะเรียกลัทธิเสรีนิยม หรือลัทธิตามสบายนิยม (Laissez-faire) ในทางบริหารแล้วถือว่าเป็นรูปแบบของการบริหารที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเลือกทำงานได้ตามชอบใจ และเลือกปฏิบัติได้ตามที่แต่ละคนเห็นสมควร เพราะเชื่อว่าแต่ละคนนั้นย่อมมีความสามารถ ความรู้และความเข้าใจในการทำงานเป็นอย่างดี ย่อมกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า "การบริหารแบบเสรีนิยม คือ การบริหารที่ไม่มีผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่จะรับผิดชอบในงาน และผู้บริหารไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำในการบริหารงาน"

#### 2.6.3.1 ลักษณะสำคัญของการบริหารโรงเรียนแบบเสรีนิยม มีดังนี้

(1) ไม่มีระเบียบ หรือกฎเกณฑ์สำหรับถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ครูแต่ละคนย่อมมีโอกาสที่จะเลือกปฏิบัติตามที่เห็นชอบ และเห็นว่าดีที่สุดในได้เสมอ โดยไม่คำนึงถึงคนอื่น ๆ เลย

(2) ไม่มีการควบคุมหรือการบังคับบัญชา ทุกคนยอมรับผิดชอบในงานของตนเองอย่างเต็มที่

(3) ขาดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

(4) ไม่มีการเตรียมงานหรือการวางแผน

(5) ไม่มีการประเมินผลงานแต่อย่างใด หรือหากจะมีก็เป็นการประเมินผลของแต่ละเอ็กต์บุคคล

(6) ทุกคนย่อมมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี หรือเป็นการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่มของแต่ละเอ็กต์บุคคลได้อย่างไม่มีขอบเขต

(7) ผู้บังคับบัญชาอาจจะมีโอกาสได้ให้คำแนะนำ เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขอร้องเท่านั้น

สำหรับข้อดีและข้อเสียของการบริหารโรงเรียนแบบเสรีนิยม จะไม่นำมากล่าวเปรียบเทียบไว้ เพราะในทัศนะของคนส่วนมากแล้ว ย่อมเห็นว่าการบริหารแบบเสรีนิยมนั้นมีข้อเสียมากกว่า

ข้อดีทั้งนี้ก็เพราะว่า “การที่โรงเรียนขาดระเบียบวินัย ขาดกฎเกณฑ์อันแน่นอนนั้นโรงเรียนก็ย่อมมีเสรีภาพเหมือนสังคมที่ไม่มีระเบียบขาดผู้นำ ย่อมไม่อาจจะเชื่อถือได้ว่าโรงเรียนนั้นจะทำหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ถ้าหากจะนำเอาข้อดีของการบริหารแบบเสรีนิยมมากล่าว ก็อาจจะได้แก่ข้อที่ว่า เป็นแบบของการบริหารที่ช่วยขจัดข้อขัดแย้งกันระหว่างบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารร่วมกัน เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะทำได้ตามใจชอบและตามที่ตนได้ตัดสินใจเลือกแล้ว

อย่างไรก็ดี แม้ว่าคนส่วนมากจะไม่นิยมเลือกเอาการบริหารโรงเรียนแบบเสรีนิยมมาใช้ แต่โอกาสที่จะทำให้เกิดการบริหารโรงเรียนแบบเสรีนิยมขึ้นได้นั้น ย่อมมีอยู่เสมอ ได้แก่ โอกาสดังต่อไปนี้

1. เมื่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจผิดในเรื่องหลักสำคัญ หรือสาระสำคัญของการบริหารแบบประชาธิปไตย ดังได้กล่าวแล้วในเรื่องความเข้าใจในรูปแบบของการบริหารแบบประชาธิปไตย

2. เมื่อผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นผู้นำอย่างแท้จริงหรือมีความไม่แน่ใจในความเป็นผู้นำของตนเอง จึงมักจะให้เสรีภาพและยกย่องความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อกลบเกลื่อนความสามารถในการเป็นผู้นำของตนเองจึงปล่อยให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาต่างคนต่างทำโดยปราศจากการควบคุม ขาดการปรึกษาหารือ และขาดการวางแผนงานร่วมกัน (สมบูรณพรธมาภพ, อ้างถึงแล้ว, :59-69)

## 2.7 คุณสมบัติของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน

ในการพิจารณาคูสมบัติของครูใหญ่นั้นจะได้แยกพิจารณาเป็น 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางอาชีพ

### 2.7.1 คุณสมบัติส่วนตัว (Personal qualifications)

บุคคลที่จะเป็นครูใหญ่ควรจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพดี งานครูใหญ่เป็นงานหนักจะต้องอาศัยความอดทนทั้งกายและใจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คุณสมบัติประการแรกที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ สุขภาพ ถึงแม้ว่าจะเก่งสักเพียงไร ถ้าสุขภาพไม่ดีความเก่งนั้นก็หาเป็นประโยชน์อันใดไม่ ตามความเป็นจริงแล้ว ไม่ว่าจะเป็งานอาชีพใดก็ตาม ความเป็นผู้มีสุขภาพอันดีเป็นหลักประกันประการแรกในการงานนั้น ๆ ทั้งสิ้น

2. ความเฉลียวฉลาด คุณสมบัติข้อนี้คงจะไม่ต้องพูดถึงมากนัก เพราะหากหัวหน้างานขาดความเฉลียวฉลาดก็ย่อมจะเป็นเครื่องเล่นของลูกน้อง ขาดความนับถือจากลูกน้อง การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ก็คงทำด้วยความลำบาก

อย่างไรก็ตาม บางครั้งก็เป็นการยากที่จะดูว่าใครฉลาดหรือไม่ และความฉลาดอย่างเดียวกัน แต่ขาดหลักการหรือหลักวิชา ความฉลาดนั้นก็อาจจะไม่เป็นประโยชน์นัก มีการวิจัยหลายครั้งที่แสดงว่าคนเรานั้นอาจฉลาดขึ้นได้ด้วยการมีประสบการณ์มากขึ้น

3. มีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่ งานครูใหญ่จะต้องผจญกับคนในลักษณะต่าง ๆ ทั้งครูและนักเรียน ถ้าครูใหญ่มีอารมณ์ไม่มั่นคงก็จะต้องบริหารงานด้วยอารมณ์มากกว่าด้วยหลักการและเหตุผลตราบใดที่ครูใหญ่บริหารด้วยอารมณ์ ตราบนั้นความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นด้วยดีได้ยาก ผลก็คือ ความไม่ราบรื่นในการบริหารงาน

ส่วนความเป็นผู้ใหญ่นั้น บางท่านถือว่าอาจจะดูได้จากความรู้สึกกับผิชอบในหน้าที่ของตนถ้ามีความผิชอบในโรงเรียน ครูใหญ่จะพูดว่า “ผมไม่รู้เรื่องเลย” ไม่ได้ในฐานะผู้บริหาร ครูใหญ่จะต้องรับผิชอบ ไม่ใช่เก็บความผิชอบไว้ให้ลูกน้อง ตัวเองรับแต่ความชอบ ครูใหญ่บางท่านไม่เคยบอกว่าเป็นทำอะไรดี ทุกอย่างที่เป็นความดีเป็นของลูกน้องทั้งสิ้น แต่ถ้าจะดูให้ซึ่งคนที่สามารถคุมคนอื่นให้ทำความดีได้มาก ๆ ต่างหาก ที่ควรแก่การยกย่องสรรเสริญในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี

4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง คุณสมบัติข้อนี้เป็นของจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้เป็นครูอยู่แล้ว ครูใหญ่เป็นผู้นำไม่เฉพาะแต่ในโรงเรียน แต่ยังเป็นผู้นำในชุมชนอีกด้วย จึงต้องเป็นผู้นำที่มีความประพฤติดีสมกับที่เป็นผู้ที่จะดำเนินการให้การศึกษาแก่บุคคลในชุมชนนั้น ๆ

5. ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด กล่าวคือ ความสามารถในการพูด ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าครูใหญ่จะต้องเป็นนักพูดในใจคนอย่างผู้เชี่ยวชาญ (ถ้าเป็นไปได้ก็ยิ่งดี) แต่อย่างน้อยที่สุดครูใหญ่จะต้องสามารถพูดให้คนอื่นเข้าใจความคิดของตนเองได้ โดยไม่คลาดเคลื่อนจากที่ตั้งใจไว้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่หย่อนในคุณลักษณะเรื่องศิลปะในการพูดย่อมจะได้รับความเลื่อมใสจากสังคมน้อยกว่าที่ควร

6. คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความไม่รู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ ฯลฯ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือและน่าเลื่อมใสยิ่งขึ้น

#### 2.7.2 คุณสมบัติทางวิชาการ (Professional qualities)

ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง ดังนั้น นอกเหนือไปจากคุณสมบัติในด้านความเป็นผู้นำแล้ว ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็นครูใหญ่อีกด้วย คุณสมบัติทางวิชาการของผู้เป็นครูใหญ่มีดังนี้

##### 2.7.2.1 ความรู้ทางวิชาการ

(1) ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General education) ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าครูใหญ่จะต้องรู้ดีหมดทุกวิชาบรรดามีในโรงเรียนแต่ครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครู จะได้กระทำโดยไม่ผิดพลาด

(2) ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional education) ได้แก่ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการศึกษาระดับประถมหรือมัธยม วิชาว่าด้วยการวัดผลการศึกษา จิตวิทยา (รวมทั้งจิตวิทยาวัยรุ่น) หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

ในปัจจุบันเห็นจะต้องยอมรับกันแล้วว่า ความศักดิ์สิทธิ์ของครูใหญ่ลดน้อยลงอย่างมาก การใช้อำนาจปกครองอย่างเฉียบขาด ต่อครูหรือนักเรียนนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก ในกรณีเช่นนี้สิ่งที่ครูใหญ่ควรจะได้เรียนรู้ก่อนออกปฏิบัติงาน หรือจะสร้างขึ้นในระหว่างทำงานก็คือ ความสามารถที่จะใช้หลักจิตวิทยาในการปกครองและการบริหารงาน การรู้จักใช้ขบวนการหมู่พวก (group process) รู้จักการที่จะดำเนินงานกับการก่อความไม่สงบของนักเรียน การป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในโรงเรียนและในชุมชน การจัดโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน และในสถานการณ์ปัจจุบัน ครูใหญ่จะต้องเข้าใจถึงการบ่อนทำลายทางการเมืองที่มาจากฝ่ายตรงข้ามเพื่อหาทางระงับยับยั้ง โรงเรียนมัธยมศึกษานั้นเป็นเป้าหมายสำคัญของการบ่อนทำลายจากฝ่ายตรงกันข้าม ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมจึงควรจะต้องติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ครูใหญ่ในปัจจุบันหมดสิทธิ์ที่จะเป็นญาติในอาศรมอีกต่อไปแล้ว

2.7.2.2 ประสพการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้ในที่นี้หมายถึงระดับการศึกษาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่ใช่เครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอควร

ในด้านประสพการณ์นั้นก็มีความสำคัญมากในการเป็นครูใหญ่ การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นๆ มาก่อน งานประจำก็ดี งานปกครองก็ดี ต้องการเวลาสำหรับที่จะทำความเข้าใจทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสพการณ์ไม่น้อย ประสพการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น และจึงสามารถหาทางเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม ประสพการณ์อย่างเดียวย่อมไม่พอผู้ที่เคยเห็นเขาทำงานโดยไม่ทราบหลักการ สิ่งที่จะได้จากประสพการณ์ก็คือการทำตามตัวอย่าง (ถ้าบุคคลนั้นไม่ฉลาดเกินปกติ) แต่บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชา และประสพการณ์ ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี

ในประเทศไทยถือเป็นหลักกว้าง ๆ ว่าผู้จะเป็นครูใหญ่ควรจะต้องมีประสพการณ์ในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 รอบปีและในปัจจุบันก็เป็นที่น่ายินดีที่เราได้เห็นความสำคัญของการบริหาร จึงได้มีการให้การศึกษาอบรมวิชาการบริหารแก่ผู้ที่จะออกไปเป็นครูใหญ่ในอนาคตอีกด้วย

2.7.2.3 การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-service education) ทราบกันดีอยู่แล้วว่า วิชาการและเทคนิคในการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง จึงเป็นความจำเป็นสำหรับครูใหญ่ที่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านการศึกษาโดยไม่หยุดยั้งเช่นเดียวกัน มีกิจกรรมหลายอย่างที่ครูใหญ่อาจจะกระทำเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น

- (1) การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
  - (2) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน (ในสหรัฐอเมริกา มีสมาคมครูใหญ่โรงเรียนมัธยม สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมซึ่งทำให้การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหารเป็นไปได้โดยสะดวก)
  - (3) การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
  - (4) การไปดูโรงเรียนอื่นแต่ละโรงเรียนอาจมีจุดเด่นคนละอย่างพอที่จะนำมาใช้ได้
  - (5) การเขียนบทความ ในการเขียนบทความทำให้ต้องค้นคว้าอ่านหนังสือมากยิ่งขึ้นเป็นเครื่องมืออันดีที่จะทำให้ครูใหญ่ได้ทั้งอ่านและเขียนแสดงความคิดออกมาเป็นตัวอักษร
- ยังมีกิจกรรมอีกหลายอย่างที่จะช่วยให้ครูใหญ่เป็นพหุสูตรยิ่งขึ้น ปัญหาสำคัญคือครูใหญ่จะหาเวลาที่ไหนสำหรับอ่านในเมื่อมีงานอยู่ถ่มมือ ปัญหานี้เห็นจะแก้ด้วยการจัดแบ่งเวลาให้เหมาะสมนั่นเองนักบริหารหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า ใช้เวลาก่อนวันละ 30 นาที เพื่ออ่านตำรา จะเห็นสิ่งพึงปรารถนา (พินัส หันนาคินท์ อ้างถึงแล้ว : 64-67)

## 2.8 คตินิยมของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน

คตินิยม คือ หลักการอันดีงามซึ่งยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานหรือการดำเนินชีวิต คตินิยมของครูใหญ่จึงหมายถึง หลักการอันดีงามที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้ครูใหญ่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ดี บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำ ถือว่าเป็นคตินิยมประการหนึ่ง แต่ครูใหญ่นอกจากจะมีบทบาทในด้านการเป็นผู้นำแล้ว ควรจะมีบทบาทอื่น ๆ อีกหลายอย่าง คตินิยมของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

1. **ผู้บริหารเป็นนักพัฒนา (An administrator as a developer)** ความเป็นนักพัฒนา หมายถึงผู้ที่มองเห็นการณ์ไกล และเป็นผู้คิดค้นกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ การทำงานที่ประหยัดแรงงาน เวลา และทุนทรัพย์ การพัฒนาโรงเรียน คือ การพัฒนาด้านการเรียน การสอน พัฒนาความเป็นอยู่ของบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน พัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เป็นต้น

2. **ผู้บริหารเป็นนักแก้ปัญหา (An administrator as a problem solver)** การบริหารโรงเรียนมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ๆ ปัญหา คือ อุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางระหว่างวิธีการกับความมุ่งหมายยิ่งเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นนักแก้ปัญหาไม่ใช่ผู้สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในการทำงาน

3. **ผู้บริหารเป็นนักตัดสินใจ (An administrator as a decision maker)** การตัดสินใจ คือ กระบวนการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งทีเห็นว่าดีที่สุด ในเมื่อมีเหตุการณ์หลาย เหตุการณ์เกิดขึ้น บางครั้งการตัดสินใจคือ กระบวนการต่อเนื่องจากการแก้ปัญหา ผู้ที่บริหารมีเรื่องจะต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจเป็นผลทำให้เกิดข้อยุติ ข้อสรุปและข้อปฏิบัติ การตัดสินใจของผู้บริหารจะกระทบกระเทือนต่อผลการดำเนินงานในโรงเรียนมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี

4. ผู้บริหารเป็นนักไกล่เกลี่ยประนีประนอม (An administrator as a compromiser) ลักษณะอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ เป็นผู้รู้จักทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นดี ในโรงเรียนมีทั้งครูและคณาจารย์ ความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารควรคิดว่า ความคิดเห็นขัดแย้ง (conflict) เป็นการสร้างสรรค์ ผู้บริหารย่อมรู้จักปรองดองความคิดเห็นขัดแย้งเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางสร้างสรรค์

5. ผู้บริหารเป็นนักการทูต (An administrator as a diplomat) โรงเรียนเป็นสถาบันที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนย่อมเป็นนักการทูตที่ดีในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่แวดล้อมโรงเรียน

6. ผู้บริหารเป็นนักวางแผน (An administrator as a planner) การวางแผนการกำหนดเหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนที่ดีจะขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารย่อมเป็นนักวางแผนที่ดี

7. ผู้บริหารเป็นนักปกครอง (An administrator as a ruler) การที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ ผู้บริหารย่อมเป็นนักปกครองที่ดี ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพอใจ ไร้ความทุกข์กังวลใด ๆ การเป็นนักปกครองที่ดีคือ การบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่บุคลากรในโรงเรียนทั่วถึง

8. ผู้บริหารคือ ผู้มีความรู้ทั่วไป (An administrator as a generalist) ผู้บริหารย่อมไม่สามารถจะรู้ทุกสิ่งทุกอย่างอย่างลึกซึ้ง (specialist) แต่ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ในหลาย ๆ สิ่งมีความรู้ทั่วไปดี (นิพนธ์ กินาวงศ์, อ้างถึงแล้ว : 88-89)

## 2.9 ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนมัธยม

งานบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมต่างๆ ภายใต้การดำเนินการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งการดำเนินการนั้นๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการให้บริการทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเรื่องกระบวนการบริหารโรงเรียน และรู้เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ

งานบริหารโรงเรียนในความหมายแคบคือ งานประจำของครูใหญ่หรือหัวหน้าสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบการกำหนดหน้าที่ประจำตำแหน่ง หมายความว่าถ้าหากสถานศึกษาใดเป็นองค์การขนาดเล็กงานบริหารโรงเรียนก็มีน้อย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารเรียกว่า ครูใหญ่ ในสถานบันการศึกษาขนาดใหญ่ ผู้ดำรงตำแหน่งอาจจะเรียกว่า อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนหรืออธิการบดี ก็ย่อมมีงานในหน้าที่มากขึ้นตามขนาดของสถานศึกษา ความหมายตามหลักวิชา การบริหารโรงเรียน ขอบเขตของการบริหารโรงเรียนกว้างขวางมาก การบริหารโรงเรียนหมายถึงการดำเนินการ การควบคุมการจัดบริการต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนงานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่งานติดต่อสื่อสารงานด้านการเงินงบประมาณต่าง ๆ เป็นต้น (นิพนธ์ กินาวงศ์, อ้างถึงแล้ว : 64)



“งานบริหารโรงเรียนหมายถึงการสั่งการ การควบคุมดูแลงาน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษาได้ตรงตามเป้าหมายทุกประการ มองในอีกแง่หนึ่ง งานบริหารโรงเรียนย่อมได้แก่กระบวนการทำงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างการเรียนการสอนอันได้แก่ ครู นักเรียนหลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม การแนะแนว บริการต่าง ๆ อาคารสถานที่ งานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อความคิด การสร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชน งานทางด้านการเงินและการงบประมาณต่าง ๆ (สมบุญ ทรัพย์, อ้างถึงแล้ว:254)

นักวิชาการทั้งหลายได้พยายามแบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ กัน ตามลักษณะของงานและระบบการศึกษา เช่น

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1971:23) อ้างจาก กิตติมา ปรีดีติลล อ้างถึงแล้ว : 38) แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 ประการ คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานบริหารบุคลากรทางการสอน
3. งานบริการนักเรียน
4. งานด้านอาคารสถานที่
5. งานด้านงบประมาณและธุรการ
6. งานสัมพันธ์กับชุมชน

ฟิสก์ (Fisk, 1961 : 211-255) ได้สรุปว่างานของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 ประเภท คือ

1. บริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการต่าง ๆ
3. บริหารงานบุคคลทั้งครู เจ้าหน้าที่ และนักเรียน
4. บริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

สมิทท์ และคณะ (Smith and others, 1961 : 170) ได้จำแนกปริมาณงานของผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. งานวิชาการ 40 %
2. งานบริหารงานบุคคล 20%
3. งานกิจกรรมนักเรียน 20%
4. งานการเงิน 5%
5. งานอาคารสถานที่ 5%
6. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 5%
7. งานธุรการอื่น ๆ 5%

จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ได้สรุปว่าผู้บริหารการศึกษาระดับครูใหญ่ของโรงเรียน มีงานสำคัญ 4 ประเภท คือ

1. ส่งเสริมและปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา
2. สรรหาและพัฒนาบุคลากร
3. สรรหาเงินและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
4. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

ในระบบบริหารการศึกษาของประเทศไทยงานบริหารโรงเรียนมักจะหมายถึงงานในหน้าที่ของครูใหญ่ การจำแนกประเภทของงานบริหารโรงเรียน จึงมักจะจำแนกตามโครงสร้างของการจัดองค์การโรงเรียน พันธ์ หันนาคินท์ (พันธ์ หันนาคินท์ อ้างถึงแล้ว : 62 - 63) จำแนกงานบริหารโรงเรียนเป็น 3 ประเภท คือ

1. การบริหารงานด้านวิชาการ กล่าวถึงงานในด้านการบริหารบุคลากรทางการสอน การบริหารด้านหลักสูตร ตารางสอน แบบเรียน และการประเมินผลการศึกษา

2. การบริหารงานด้านบริการนักเรียน กล่าวถึงการจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน รวมทั้งการจัดบริการด้านอื่น ๆ เช่น บริการสุขภาพนักเรียน บริการอาหารกลางวัน ฯลฯ

3. การบริหารงานด้านธุรการ กล่าวถึงงานธุรการด้านต่าง ๆ เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุครุภัณฑ์ งานดูแลรักษาอาคารสถานที่ ฯลฯ

งานบริหารโรงเรียนทั้งหมดที่นำมาอ้างนี้ เป็นแนวทางของผู้เขียนในการจำแนกประเภทงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน
2. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน
3. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. การบริหารกิจการนักเรียน
5. การบริหารงานธุรการโรงเรียน

ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของงานต่าง ๆ ตามลำดับต่อไป