

บทที่ 3

งานบริหารการศึกษา

เมื่อได้จัดตั้งโรงเรียนขึ้นแล้ว ความจำเป็นในการบริหารก็เกิดขึ้น นั่นก็คือจะต้องมีใครสักคนหนึ่ง เข้ามาดำเนินการจัดการกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในตอนต้นของประวัติการบริหารการศึกษา การบริหารจะเน้นหนักไปในเรื่องของบุคลากร และการปฏิบัติงาน ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารไม่ว่าเขาได้รับการฝึกอบรมมาเป็นพิเศษ แต่เป็นเพราะเขาสามารถเข้ากับประชาชน ครู และนักเรียนได้ หลักการดังกล่าวยังคงใช้กันอยู่ในบางประเทศจนกระทั่งบัดนี้

ภายใต้สภาวะดังกล่าว การบริหารการศึกษาจึงถูกเข้าใจว่า เป็นงานธรรมดาที่ใครๆจะทำก็ได้ ขอเพียงให้มีวุฒิทางครุบวกกับคุณสมบัติบางอย่างเท่านั้น เป็นที่เข้าใจกันว่า ผู้ที่จะมาเป็นนักบริหารได้จะต้องเป็นคนที่มีแข็งแรง มีบุคลิกภาพดี ฐานะร่ำรวย และมีความสามารถปกครองคนอื่นให้อยู่ในวินัยได้

อย่างไรก็ตาม ยังมีความเชื่อว่า การบริหารการศึกษานั้น ไม่ได้แตกต่างจากการบริหารทั่วไป กล่าวคือสามารถนำหลักการของการบริหารทั่วไปมาใช้ในการบริหารการศึกษาได้ กระบวนการบริหารตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติในทางธุรกิจและอุตสาหกรรม ยกตัวอย่างเช่นในวงการอุตสาหกรรม ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในการนำนโยบายออกปฏิบัติ ในทำนองเดียวกันกับวงการการศึกษา อาจารย์ใหญ่จะรับผิดชอบต่อผู้บริหารที่สูงขึ้นไป คุณลักษณะและผลเสียของการบริหารดังกล่าวสามารถมองเห็นได้ง่าย เพราะจะมีลักษณะเผด็จการ โดยการสั่งจากเบื้องบน มีคำสั่งให้ครูปฏิบัติและข้อห้ามในการกระทำ มีการควบคุมอย่างเข้มงวด และมีการลงโทษหากผู้ใดฝ่าฝืน สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ไม่เปิดโอกาส

ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเลย และไม่มีการร่วมรับผิดชอบกับครู นักเรียน หรือประชาชน

จากการขยายขยายของการศึกษา และจำนวนโรงเรียนได้เพิ่มมากขึ้น ความไม่เหมาะสมของการบริหารการศึกษาดังกล่าวได้ตรวจขึ้น เป็นที่ตระหนักกันว่า การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างไปจากการบริหารอื่นๆ จากพัฒนาการของ ทฤษฎี การศึกษาและตำราทางวิชาชีพแสดงให้เห็นว่า มีความจำเป็นจะต้อง ทบทวนการบริหารการศึกษาเสียใหม่ โดยใช้เทคนิคและวิธีการของตนเอง ซึ่งมี ลักษณะทางวิชาการและเป็นวิทยาศาสตร์ เกิดความจำเป็นในการทดแทนการ ตัดสินใจแบบไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนแจ่มแจ้ง เกิดความจำเป็นต่อการทดลอง และ การวิจัยเพื่อให้ได้การค้นพบและการสรุปที่ถูกต้อง แทนที่จะใช้ความคิดเห็นซึ่ง ยอมรับกันโดยไม่มีการถกเถียง นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นต่อการตระหนักใน ความจำกัดของข้อมูลที่เป็นปรนัย (Objective data) และข้อสรุปที่ได้ภาพและการ เข้าใจที่แจ่มแจ้งต่อปัญหาการบริหาร สิ่งต่างๆเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสำคัญ และ ความจำเป็นของการฝึกอบรมผู้บริหารก่อนที่จะก้าวเข้าสู่งานการบริหาร (ชาลย ชัย อาจินสมจารย์ , 2540 : 28 - 29)

3.1 งานของผู้บริหารการศึกษา (The Task of Educational Administration) โดย ทั่วๆ ไปงานบริหารการศึกษาจัดเป็นงานใหญ่ๆ 3 ประเภท คือ

1. งานที่คนนอกมองว่าเป็นงานที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่
(The observed actual task of educational administration.)
2. งานที่คนนอกคิดว่าผู้บริหารควรทำ
(The socially - desired task of educational administration.)

3. งานที่ตัวผู้บริหารการศึกษาเองคิดว่าเป็นความรับผิดชอบที่ตนต้องทำ จะมีใครกำหนดหรือไม่ก็ตาม

(The man-on-the job task of educational administration.)

ในบรรดางานทั้ง 3 ประเภทนั้น งานประเภทที่ 3 นับว่าสำคัญที่สุด เพราะงานแรกเป็นงานที่คนภายนอกมองเห็นเท่านั้น อาจจะมีอีกมากที่คนอื่นมองไม่เห็น งานประเภทที่ 2 เป็นงานตามความต้องการของคนนอก ซึ่งบางอย่างก็เป็นความต้องการที่อาศัยผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นบรรทัดฐาน และบางอย่างอาจจะเป็นความเข้าใจผิดก็ได้

งานประเภทที่ 3 เป็นงานที่ผู้บริหารศึกษามองเห็นเองจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ย่อมเป็นงานที่ควรจะทำเหมาะสมและถูกต้องตรงตามความเป็นจริง และตรงตามสถานการณ์ที่สุด (ภิญโญ สาธร , 2516 : 60)

3.2 ภารกิจของการบริหารการศึกษา

การวิจัยหลายเรื่องในสหรัฐเกี่ยวกับงานบริหาร หรือบทบาทหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษา จะต้องทำ หรือควรทำ มีผลวิจัยแตกต่างกันพอสรุปได้ดังนี้

3.2.1 จำแนกตามลักษณะและขอบข่ายของงานบริหารการศึกษา

การวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก (New York University) ได้จากการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์จังหวัด (Superintendents of Schools) สรุปว่า งานบริหารที่ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำมี 5 ประเภทคือ

1. การทำงานประสานกับประชาชน

(ก) ในชุมชน

(ข) ในสภาการศึกษาประจำท้องถิ่น

(ค) กับเจ้าหน้าที่ต่างๆ ในส่วนการศึกษาของจังหวัด

(ง) กับนักเรียน

2. การบริหารงานธุรการต่างๆ ในสำนักงานศึกษาธิการหรือในโรงเรียน

3. การบริหารและพัฒนาอาคารสถานที่ และบริเวณโรงเรียนต่างๆ ตลอดจนการซ่อมแซม จัดหาวัสดุ-ครุภัณฑ์ สำหรับอาคารสถานที่ และบริเวณเหล่านั้น

4. การบริหารงานด้านวิชาการ ได้แก่หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอนและโครงการทางวิชาการอย่างอื่นของโรงเรียน

5. การให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษาโดยทั่วไป และช่วยเหลือพัฒนาวิชาการศึกษา ตลอดจนอาชีพนักบริหารให้ก้าวหน้าเป็นที่นิยมนับถือ

Ramseyer กับคณะได้ทำวิจัยให้ฝ่ายการศึกษาของรัฐต่างๆ ในภาคใต้ของ USA สรุปงานบริหารการศึกษา มี 8 ประเภท

1. การพัฒนาการสอนและหลักสูตร

2. การปกครองนักเรียน

3. การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

4. การบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของฝ่ายการศึกษา ทั้งที่เป็นครูและอย่างอื่นซึ่งมิใช่ครู

5. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และบริเวณโรงเรียน

6. การจัดการเกี่ยวกับรถหรือเรือ ถนนหนทางที่นักเรียนใช้มาโรงเรียนและกลับบ้าน

7. การจัดระบบบริหารการศึกษา และระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้อง ตามวิธีการบริหารการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ

8. การบริหารงานธุรการ การเงิน และบริการต่างๆ ของโรงเรียน (ภิญโญ
สาทร , 2516 : 63 - 64)

ส่วน Robert S. Fisk สรุปว่า ภารกิจของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องปฏิบัติ
ทั้งภายนอกภายใน

งานบริหารการศึกษา มีเพียง 4 ประเภทเท่านั้น คือ

1. การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

(Responsibilities relating to the community)

2. การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการ
ศึกษาหรืองานในด้านวิชาการ

(Improvement of educational Opportunity)

3. การบริหารงานบุคคลทุกชนิดนับตั้งแต่การแสวงหา บรรจุ พัฒนาและ
ปรับปรุงครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน ตลอดจนการให้พ้นจากงานหรือจากโรงเรียน
ของบุคคลทุกประเภท

(Obtaining, developing and improving personal)

4. การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคาร สถานที่ บริเวณ และบริการต่าง ๆ

(Providing and maintaining funds and facilities) (นพพงษ์ บุญจิตรา
ดุลย์ , 2534 : 74 - 75)

Ordway Tead ได้วางขอบข่ายของการบริหารการศึกษาไว้ 5 ขอบข่าย คือ
การผลิต (Production) การประกันถึงการใช้ผลผลิตจากประชาชน (Assuring
Public use) การเงินและบัญชี (Finance and Accounting) บุคลากร (Personal)
และการประสานงาน (Coordination) เมื่อประยุกต์ทั้ง 5 ขอบข่ายนี้ในทางด้านการ
ศึกษา เราก็จะได้ขอบข่ายของการบริหารการศึกษาดังนี้

1. การผลิต หมายถึง กิจกรรมพิเศษหรืองานที่ทางองค์การได้จัดตั้งขึ้น ใน
ทางการศึกษาหมายถึง การตระหนักถึงเป้าหมายทางการศึกษา ซึ่งต้องถูกจัดตั้งขึ้น

โดยสังคม (Society) ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงแปรเป้าหมายของการศึกษาแก่บุคลากรทางการศึกษา (Production of Education) ในรูปแบบและลักษณะที่พึงประสงค์

2. การประกันถึงการใช้ผลผลิตจากประชาชน หมายถึง กิจกรรมและผลผลิตของการดำเนินงานขององค์กร สินค้าและบริการที่ได้ ผลผลิตจะต้องเป็นที่ยอมรับจากประชาชนในการใช้และประโยชน์ที่จะได้รับ เพราะประชาชนเป็นผู้จัดตั้งองค์กร มันจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารการศึกษาที่จะต้องให้คำจำกัดความการดำเนินงานที่ต้องการ เพื่อให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายเพื่อว่าผลผลิตสุดท้ายของการศึกษาจะได้เป็นประโยชน์ต่อประชาชน

3. การเงินและการบัญชี หมายถึง การรับและการจ่ายเงินในการลงทุนในกิจกรรมขององค์กร การบริหารการศึกษายังเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงิน สำหรับการดำเนินงาน ในการดำเนินงานกิจกรรมของเครื่องมือทางการศึกษา

4. บุคลากร คือการกำหนดกรอบและการทำงานของนโยบาย และกระบวนการในการสรรหาบุคคล และการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ขวัญที่ดี และความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

5. การประสานงาน เป็นกิจกรรมที่สำคัญของการบริหารการศึกษา เพราะจะเป็นการประกันถึงความสัมพันธ์ภายในที่ใกล้ชิด และการผสมผสานของกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร เช่น บุคลากร การเงิน และการผลิตของผลที่พึงประสงค์ (Desired Result) การผสมผสานดังกล่าว ไม่ใช่เฉพาะโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่รวมถึงเจตคติของบุคลากรด้วย

Sears ได้ชี้ให้เห็นถึงของขายของการบริหารโดยจำเพาะเจาะจงลงไป ซึ่งสัมพันธ์กับการศึกษาดังนี้

1. การจัดตั้งวัตถุประสงค์ทางการศึกษา โดยรูปแบบของเป้าหมายและโปรแกรมของงานเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผล เช่น การวางแผนงานขององค์กร

2. การจัดหาและพัฒนาบุคลากร การเงินที่จำเป็น ที่อยู่อาศัย วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก สำหรับการดำเนินงานขององค์การ เช่น การใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัสดุ เพื่อให้เป้าหมายทางการศึกษาบรรลุผล

3. การกำหนดธรรมชาติและกระบวนการของการใช้อำนาจ (เจ้าหน้าที่และบุคลากรทางกฎหมาย) และการควบคุม (แบบวิทยาศาสตร์และประชาธิปไตย) โดยที่กระบวนการบริหารจะดำเนินตามสิ่งเหล่านี้

4. ตัดสินใจเกี่ยวกับธรรมชาติของเป้าหมาย และกระบวนการ โดยที่กระบวนการบริหารจะดำเนินการตาม

5. ตัดสินใจเกี่ยวกับกลไก (โครงสร้างและความสัมพันธ์) ซึ่งอำนาจหน้าที่ (Authority) และพลังอำนาจ (Power) จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการบริหาร (ชาลนุชย์ อาจินสมาจารย์ , 2540 : 41 - 43)

3.2.2. จำแนกตามบทบาทและพฤติกรรมการบริหาร

โดยให้ความสนใจมาที่บทบาท (Role) และพฤติกรรม (Behavior) ของผู้บริหารการศึกษา พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่วิจัยกันในมหาวิทยาลัย Ohio state University มี 9 ประการคือ

1. กำหนดเป้าหมาย (Setting Goals) ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของการศึกษาทั่วไป เป้าหมายของโรงเรียน

2. กำหนดนโยบาย (Making Policy) ต้องส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการศึกษาของโรงเรียนอย่างกว้างขวาง

3. กำหนดบทบาท (Determinating Roles) ต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน

4. ประสานงาน (Coordinating administrative function and structure) ต้องรับผิดชอบในการประสานการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้บรรลุเป้าประสงค์เดียวกัน

5. ประเมินประสิทธิภาพ (Appraising effectiveness) ต้องรับผิดชอบในการประเมินผลงานของหน่วยงาน

6. ทำงานกับผู้นำชุมชน เพื่อการปรับปรุงส่งเสริมการศึกษา
(working with community leadership to improvements in education)

7. ใช้ทรัพยากรทางการศึกษาของชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
(Using the education resources of the community)

8. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) ต้องรับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

9. การให้ประชาชนมีส่วนร่วม (Involving People)
เราจะเห็นว่า ลักษณะของการบริหารจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ เพื่อความสะดวก เราสามารถจัดองค์ประกอบเป็น 2 ประเภทคือ องค์ประกอบทางส่วนบุคคล และองค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อม (Personal and Environmental Factors)

องค์ประกอบทางส่วนบุคคล

องค์ประกอบทางส่วนบุคคลประกอบด้วยเจตคติ ความสามารถและคุณลักษณะทางสังคมจิตวิทยาของบุคลากรทางการศึกษา เช่น ครู นักเรียน ผู้บริหารและบุคลากรทางธุรการ ตัวแปรที่จะกำหนดคุณภาพของพฤติกรรมการบริหารได้แก่ (1) ตัวผู้บริหาร (2) บุคคลที่ผู้บริหารร่วมทำงานด้วย (3) นักเรียน (4) ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน (5) องค์การ สถาบัน โครงการ และกระบวนการ และ (6) ผลสำเร็จทางวัฒนธรรมของบุคลากร ตัวแปรทั้งหมดนี้ตัวผู้บริหารมี

ความสำคัญที่สุด ในฐานะที่เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ผู้บริหารจะต้องประสานงานไม่เพียงแต่เรื่องงานเท่านั้น หากจะต้องประสานงานคนที่ทำงานนั้นด้วย

1. เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ อุปนิสัย การรับรู้ (Perception) จะเป็นสิ่งที่กำหนดเงื่อนไขพฤติกรรมของผู้บริหาร ครูและบุคคลอื่นๆ และกลุ่มที่เข้าร่วมในโปรแกรมทางการศึกษา “ลักษณะที่มนุษย์แสดงออกในสิ่งที่เขารู้ แนวความคิดที่เขาามีเจตคติต่อตัวเองและคนอื่น เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่มีพลังมากที่สุด” ผู้บริหารที่ฉลาดจะพยายามหลอมค่านิยมและเจตคติเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของบุคลากร เจตคติต่อไปนี้มีมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา เจตคติต่อเป้าหมายของการศึกษาจะมีบทบาทอันสำคัญในการกำหนดโปรแกรมทางการศึกษา ถ้าหากเราเชื่อว่าวัตถุประสงค์ของการศึกษาก็คือ การให้ความรู้และข้อมูล โปรแกรมการศึกษาก็จะเน้นการให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงโดยผ่านทาง การจดจำ ในด้านตรงกันข้าม ถ้าเป้าหมายของการศึกษาคือ การยกระดับชีวิตโดยผ่านทาง การพัฒนาบุคลิกภาพ โปรแกรมและการบริหารการศึกษาก็จะแตกต่างกันออกไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหาร คนแต่ละคนจะมีแนวความคิดที่แตกต่างกัน กับวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษา โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์หลักของการบริหารการศึกษาก็คือ การดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ส่วนวัตถุประสงค์รองก็คือ การบริหารบุคลากรในโรงเรียนและนักเรียน การสร้างอาคารและการบริหารการเงิน และการติดต่อกับหน่วยงานนอกโรงเรียน วัตถุประสงค์รองจะเป็นตัวเสริมวัตถุประสงค์หลัก และทั้งสองวัตถุประสงค์จะต้องผสมผสานให้เข้าด้วยกัน การผสมผสานวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับความเข้าใจอันสำคัญ ของความสัมพันธ์ของหน้าที่ระหว่างวัตถุประสงค์ทั้งสอง ผู้บริหารการศึกษาจึงควร

เป็นผู้นำความคิดเกี่ยวกับการศึกษาทฤษฎี และแนวปฏิบัติของการศึกษา และเป็นผู้จัดการในการดำเนินงานสู่เป้าหมายร่วมและพึงประสงค์

1.3 ความร่วมมือ เจตคติของบุคลากรทางการศึกษา ต่อการร่วมมือทำงานจะเป็นสิ่งกำหนดลักษณะกระบวนการบริหาร ประเภทของการบริหารจะถูกกำหนดโดยข้อเท็จจริง ที่ว่าบุคลากรทำงานเพราะได้รับคำสั่งจากเบื้องบน หรือว่าการทำงานจากการอภิปรายกันเป็นกลุ่ม และการตัดสินใจร่วมกัน ในประเภทแรก การบริหารจะเป็นเผด็จการ ส่วนประเภทที่สอง การบริหารจะเป็นแบบประชาธิปไตย ในทำนองเดียวกัน พฤติกรรมของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของตัวเองตามลำพัง หรือว่าได้ร่วมอภิปรายกับผู้ร่วมงานก่อนที่จะมีการตัดสินใจ ได้มีการค้นพบว่า การร่วมมืออย่างจริงจังจะนำไปสู่ข้อผูกพัน (commitment) เพิ่มแรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ที่ได้ก็ดีขึ้น ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยแสดงออกในด้านความร่วมมือ ความมั่นใจ และการชมเชยต่อทุกคน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะพบได้จาก ความเข้าใจในความคิด อารมณ์ ความต้องการ ความมั่นใจ

1.4 อำนาจหน้าที่ ถ้าอำนาจหน้าที่อยู่ในส่วนกลาง การตัดสินใจของท้องถิ่นก็ต้องรอคำสั่งและแนวทางจากส่วนกลาง ถึงแม้จะเป็นปัญหาเล็กๆก็ตาม ทำให้คนในท้องถิ่นขาดความริเริ่มและความกระตือรือร้น งานที่ดำเนินไปทุกอย่างจะเหมือนกันทุกวัน แต่ถ้าหากในสังคมประชาธิปไตย อำนาจจะต้องอยู่กับกลุ่มคน

1.5 การแก้ปัญหา มีผู้บริหารการศึกษาบางคนชอบทำงานเหมือนกับซ้ำๆ ซากๆ เคยแก้ปัญหาอย่างไรก็แก้ยู่อย่างนั้น ไม่เคยเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้าม มีบุคคลบางคนก็ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบใช้แนวความคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในวงการบริหาร เราจะพบผู้บริหารทั้งสองประเภท คือ ประเภทอนุรักษ์นิยมกับประเภทก้าวหน้า

1.6 การเปลี่ยนแปลง เจตคติของบุคลากรทางการศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง ก็มีความสำคัญในการกำหนดลักษณะของการบริหาร เจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีผลเสียไม่พ้น และจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนโปรแกรมที่ยืดหยุ่นได้ และสามารถปรับให้เข้ากับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โปรแกรมเหล่านี้สามารถรับมือกับความกดดันและพลังอำนาจของการเปลี่ยนแปลง ในด้านตรงกันข้าม ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความกดดันและอำนาจหน้าที่ จะกลายเป็นพวกอนุรักษนิยมและคนล่าสมัย

2. ความสามารถ ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่า รูปแบบที่แตกต่างกันไปของพฤติกรรมการบริหารนั้น เกิดจากความแตกต่างกันในความเข้าใจและความสามารถ ความแตกต่างเหล่านี้มีเรื่องมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารระหว่างกัน สิ่งต่อไปนี้เป็นความเข้าใจและความสามารถที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหาร

2.1 ความสามารถทางสรีระ (Physiological Capacities) เราทุกคนย่อมทราบดีว่า การปฏิบัติงานของคนเรานั้นจะสัมพันธ์กับสุขภาพของตัวเอง และคนเราจะมีพลังงานแตกต่างกันไป แม้แต่ในตัวของคนเดียวกัน พลังงานจะแตกต่างกันไปในเวลาต่าง ๆ กัน ผู้บริหารการศึกษาจะต้องดูแลสุขภาพของบุคลากรทางการศึกษา ให้สุขภาพของเขาอยู่ในระดับดีเสมอ

2.2 ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Abilities) เป็นที่ทราบกันดีว่า สติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งบอกคุณภาพและปริมาณงานที่เขาทำ สติปัญญาของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาจะมีผลต่อการบริหาร ถ้าหากบุคลากรทางการศึกษามีสติปัญญาในระดับปกติหรือต่ำกว่าปกติ การบริหารจะต้องเป็นไปในรูปการสั่งการ เพราะบุคลากรเหล่านี้จะเป็นเพียงบุคลากรทางเทคนิคที่มีแต่จะรับคำสั่งไปดำเนินการเท่านั้น ในด้านตรงกันข้าม ถ้าหากเราต้องการให้

กระบวนการบริหารเป็นไปในลักษณะการนำตนเอง (Self-direction) ระดับสติปัญญาของบุคลากรควรจะสูงกว่าปกติ

การร่วมมือกันทำงานจำเป็นต้องระดมสติปัญญาของทุกคนเข้าด้วยกันเป็นที่กล่าวกันว่า “ภาวะผู้นำมีความรับผิดชอบต่อการนำสติปัญญาเข้าแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สติปัญญาของสมาชิกทุกคนมีความจำเป็นต่อการเข้าร่วมกันแก้ปัญหา” ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำของกลุ่มจะต้องฉลาดกว่าสมาชิกคนอื่นๆ เขาไม่เพียงแต่รู้สติปัญญาของตนเอง แต่จะต้องรู้สติปัญญาของกลุ่มด้วย เพื่อจะได้ร่วมกันแก้ปัญหา ถ้าปราศจากการร่วมใช้สติปัญญาของกลุ่มแล้ว ผู้บริหารจะประสบกับความล้มเหลวที่เดียว

2.3 ความตระหนักในตนเอง ตามที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา บางครั้ง ผู้ร่วมงานของผู้บริหารอาจจะมีความสามารถมากกว่าผู้บริหาร การรู้ถึงคุณลักษณะของบุคคลอื่น และความตระหนักในตนเองของผู้บริหาร สามารถช่วยให้ผู้บริหารมอบความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ได้โดยขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคน โดยเฉพาะในเรื่องที่บุคคลอื่นสามารถทำได้ดีกว่าผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คุณภาพของการบริหารดีขึ้น

2.4 ความรู้และทักษะทางวิชาชีพ ได้มีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับศาสตร์และศิลป์แห่งวิชาการศึกษาไว้มากมาย ความก้าวหน้าของทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษาเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความรู้ดังกล่าวขยายไปเกือบทุกขอบข่ายของการศึกษา เริ่มตั้งแต่การสร้างอาคารเรียนและเครื่องมือทางเทคโนโลยีทางการศึกษา จนถึงกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการประเมินผล ในขณะที่เราใช้งบประมาณเพื่อการศึกษา มีสิ่งสองสิ่งที่จะต้องตระหนักคือ

- (1) ในการบริหาร จะระดมความรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรทางการศึกษาทุกคนเข้าด้วยกัน
- (2) บุคคลที่ไม่มีความรู้ทางวิชาชีพไม่ควรเข้าเกี่ยวกับเรื่องวิชาชีพ

2.5 ความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ข้างหน้า องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่มีผลกระทบต่อการบริหารก็คือ ความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ข้างหน้าของผู้บริหาร ความก้าวหน้าและการปรับปรุงการศึกษานั้น อยู่กับการยอมรับในการมีส่วนร่วมสนับสนุนจากสาธารณะ ความร่วมมือจากผู้ปกครอง การมีทรัพยากรและความคิดต่างๆของประชาชนเป็นต้น สิ่งทั้งหมดนี้สามารถเรียกรวมๆว่า “ศักยภาพทางการศึกษา (Educational Potential)” ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าศักยภาพดังกล่าวคืออะไร ผู้บริหารบางคนสามารถเข้าใจสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ส่วนผู้บริหารบางคนจะช้า สิ่งดังกล่าวอาจขึ้นอยู่กับความสามารถในการมองเห็นเหตุการณ์ข้างหน้า แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องมีความซาบซึ้งในความสำคัญขององค์ประกอบของสถานการณ์ เช่น สถานการณ์ทางสังคม กลุ่มผลประโยชน์ในท้องถิ่น ทรัพยากรที่มี

2.6 แนวทางในการแก้ปัญหา การบริหารการศึกษาจะประสบกับปัญหานับไม่ถ้วน จึงควรมีการกำหนดความต้องการการประเมินผลทรัพยากรและการหาวิธีแก้ปัญหาอยู่อย่างต่อเนื่อง การแก้ปัญหาควรจะเป็นการร่วมมือกัน โดยได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนท้องถิ่น การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลต้องอาศัยกระบวนการทางธุรกิจ เช่น การวางแผนที่ดี การเข้าเกี่ยวข้องอย่างจริงจังของผู้ที่เกี่ยวข้อง การใช้ทรัพยากรอย่างกว้างขวางและถูกต้อง ตลอดจนการมีสามัญสำนึกสูงต่อผลสัมฤทธิ์

2.7 ความสามารถทางการบริหาร ผู้บริหารที่ดีจะดำเนินการบริหารในขั้นตอนต่อไปนี้

- (1) การจัดตั้งเป้าหมายทางการศึกษา เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษามีความกระตือรือร้น
- (2) วางแผนระยะยาวพร้อมทั้งจุดมุ่งหมายที่แจ่มชัด
- (3) การจัดองค์การ หมายถึง การนำกระบวนการเฉพาะ (Specific Procedure) มาใช้ หลังจากได้รับการพิจารณาทางเลือก (Alternative) แล้ว และเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดทางงบประมาณและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคลากรด้วยกัน
- (4) ดำเนินการโดยการระดมทรัพยากร และการทำงาน ก่อให้เกิดความร่วมมือต่อการดำเนินงานของหน่วยงานด้วยดี
- (5) การประเมินผลกระบวนการ และผลสัมฤทธิ์ในรูปของจุดมุ่งหมายที่ได้จัดตั้งไว้แล้ว

3. ลักษณะทางสังคมจิตวิทยา คุณสมบัติของการบริหารจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นอย่างมาก ในแง่ที่ว่า เขาเข้าใจตัวเองและผู้อื่นแค่ไหน และวิธีการที่เขาจะทำให้คนอื่นทำงานให้ได้ผล การแสดงอารมณ์ไม่พอใจออกมา การสร้างกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การใช้อำนาจ ความหวาดกลัวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้การบริหารเป็นไปในทางลบทั้งสิ้น มืองค์ประกอบทางสังคมจิตวิทยาที่สำคัญ ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการบริหารดังนี้คือ

3.1 ความกระปรีกระเป่า หลายคนคงทราบว่ ในวงการวิชาชีพชั้นครูทั้งผู้บริหารและครูจะประสบกับปัญหาความเครียด ความเครียดก่อให้เกิดผลเสียต่อครูและผู้บริหาร ทั้งร่างกายและจิตใจ ผู้บริหารและครูไม่เพียงแต่ต้องทำงานในโรงเรียนเท่านั้น หากยังต้องออกไปติดต่อประสานงานกับชุมชนอีกด้วย ดังนั้น

สุขภาพที่ดีทั้งกายและจิตใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารเองและตัวครูดด้วย ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

3.2 แรงจูงใจ คนเราจะทำงานได้ดีและมีความสุขก็เพราะมีแรงจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้เขาทุ่มเทให้กับงานมากที่สุด พูดอย่างกว้างๆ นักจิตวิทยาแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภทคือ

- (1) แรงจูงใจทางเศรษฐกิจ นั่นก็คือ บุคลากรได้รับค่าตอบแทนพอเหมาะ กับค่าครองชีพ สามารถปรับปรุงความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น และมีความมั่นคงในงาน
- (2) แรงจูงใจจากจิตวิทยา มีอิสระในการทำงาน มีโอกาสที่จะแสดงออกด้วยตนเองและพัฒนาตนเอง ความคิดริเริ่มในการทำงาน และความพอใจต่อผลสำเร็จของงาน
- (3) แรงจูงใจทางสังคม มีกลุ่มสัมพันธ์ที่ดี มีความภาคภูมิใจและสถานะ (Status)

3.3 การรับรู้ (Perception) ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักแข็งและจุดอ่อน รู้ขอบเขตของความรู้ ทักษะและความสามารถของตน นอกจากนี้ยังต้องรู้ความทะเยอทะยาน ความรู้สึก แรงจูงใจ แหล่งของความพอใจ (Sources of Satisfaction) ของตัวเองอีกด้วย ข้อสำคัญของการบริหารก็คือ เราจะให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแค่ไหน สิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังจากผู้ร่วมงานของเขา และหนทางที่เขายอมรับในสิ่งที่เขาคาดหวัง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของเขา พูดอีกนัยหนึ่ง การรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อตัวเองและบุคคลอื่น จะมีผลกระทบกระเทือนต่อการบริหารการศึกษา “เจตคติของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อผู้บริหาร จะเป็นสิ่งกำหนดเสรีภาพที่เขาจะได้รับ เพื่อขอความช่วยเหลือจากเขา และขอบข่ายที่บุคลากรจะให้ความร่วมมือกับเขา”

นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้ในตัวเองและผู้อื่นแล้ว ผู้บริหาร ยังต้องมีการรับรู้ ในองค์ประกอบของสภาพอื่นๆ ดังนั้น การรับรู้ของประชาชนที่มีต่อโปรแกรมการศึกษาที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับค่านิยมของเขา สถิติของโรงเรียน โปรแกรมการทดสอบ กฎการเลื่อนชั้น กีฬาและกรีฑา ระเบียบวินัย เป็นต้น ถ้าบุคลากรทางการศึกษาเชื่อว่า การเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐ ของวงการธุรกิจ วงการอุตสาหกรรม องค์กรทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาแล้ว การไปศึกษาหาความรู้จากหน่วยงานเหล่านี้ย่อมเป็นประโยชน์กับเขา ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสเดินทางไปดูการบริหารงานของหน่วยงานเหล่านี้

3.4 ความมั่นคงทางอารมณ์ ในวงการศึกษ เราจะเห็นว่า ทั้งฝ่ายบริหาร ครู และชุมชนอาจจะมีความเห็นขัดแย้งกันบ่อยๆ ความต้องการของฝ่ายบริหารอาจจะขัดกับความต้องการของครู หรือความต้องการของโรงเรียน และอาจจะขัดกับความต้องการของชุมชน เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องมีอารมณ์มั่นคง มีใจกว้าง ยินดีรับฟังข้อคิดเห็นของครูและชุมชน พยายามลดการเผชิญหน้าของทุกฝ่าย โดยทำให้ทุกสิ่งอยู่ในระดับที่สมดุลย์ ผู้บริหารจึงต้องไม่เป็นคนที่มีความคับข้องใจ ความกลัว ความกังวล และเป็นคนคิดมาก ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นคนปรับตัวเก่ง และมีอารมณ์มั่นคง

3.5 ยึดหลักการ บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจในบางเรื่อง ซึ่งไปกระทบกระเทือนต่อส่วนบุคคลหรือกลุ่ม แต่ถ้าหากเป็นเรื่องที่ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรยึดหลักการเป็นหลัก ในการตัดสินใจ

3.6 เป้าหมายระยะยาว ในการบริหารการศึกษา จะต้องมีการจัดลำดับงานที่จะปฏิบัติ การวางแผนควรที่จะกำหนดเป้าหมายระยะยาว แผนควรจะมี ความยืดหยุ่นพอสมควร สามารถปรับได้เพื่อรับกับสถานการณ์ต่างๆ

3.7 คุณสมบัติทางสังคม บุคลากรทางการศึกษาซึ่งอยู่ในวงการศึกษา ควรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองของเด็กและชุมชน โดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของชุมชน สร้างความเข้าใจอันดี และความสัมพันธ์กับชุมชน

องค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อม

ไม่มีสถาบันหรือองค์การใดที่สามารถหลีกเลี่ยง จากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ที่อยู่รอบๆสถาบันหรือองค์การนั้น การบริหารจะสัมพันธ์กับเวลา สถานที่และ สถานะการณ์ทางสังคม มีสถาบันทางสังคมวิทยา การเมือง เศรษฐกิจ และพลัง (force) อื่นๆที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทางการศึกษา ดังนั้น องค์ประกอบทาง สิ่งแวดล้อม จึงมีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษาในหลายๆด้าน ชุมชนมีอิทธิพล ต่อโรงเรียน และโรงเรียนก็มีอิทธิพลต่อชุมชน พลังทางสิ่งแวดล้อมที่มีความ สำคัญที่สุดได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคม ลักษณะของชุมชน และ ธรรมชาติของรัฐบาลหรือรัฐ

1. ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคม หน้าที่ขั้นมูลฐานทางสังคมก็คือ ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม สิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบกระเทือนต่อ การมีส่วนร่วมของชุมชนต่อกิจกรรมของโรงเรียน และโปรแกรมการศึกษา สิ่งเหล่านี้ จึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหาร ความคาดหวังของสังคมจะสัมพันธ์กับ ค่านิยม โครงสร้างภาวะผู้นำและทรัพยากร

1.1 ค่านิยมทางการศึกษา ความคาดหวังของชุมชนต่อโปรแกรมการ ศึกษาขึ้นอยู่กับค่านิยมทางการศึกษา ถ้าชุมชนคาดหวังว่า การศึกษาเป็นการเตรียม สอบเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย ชุมชนก็คาดหวังว่าโรงเรียนจะดำเนินการตาม วัตถุประสงค์ดังกล่าว แต่ถ้าชุมชนคาดหวังว่า การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนา สมาชิกในสังคม ให้มีความสามารถทางประชาธิปไตย เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของ ชุมชน โปรแกรมการศึกษาก็ต้องส่งเสริมเสรีภาพ ความเสมอภาค เป็นต้น ความ

คาดหวังเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารการศึกษาต้องมีการวางแผน เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้น แต่ควรตระหนักก็คือ โรงเรียนต้องดำเนินการตามค่านิยมของชุมชน แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องแก้ไขและปรับปรุงค่านิยมเหล่านี้ด้วย

1.2 โครงสร้างภาวะผู้นำ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาในโปรแกรม และกิจกรรมทางการศึกษาของโรงเรียนก็คือ โครงสร้างภาวะผู้นำ และความกดดันของชุมชน เพราะว่าคุณภาพและปริมาณของความคาดหวังของชุมชน จะถูกกำหนดโดยลักษณะของภาวะผู้นำในชุมชน ถ้าภาวะผู้นำสัมพันธ์กับพลังอำนาจที่ถูกกำหนดโดยสถานะทางเศรษฐกิจ หรือพลังอำนาจทางการเมือง โปรแกรมการศึกษาและการบริหารจะเป็นอีกลักษณะหนึ่ง

1.3 ทรัพยากรวัสดุและมนุษย์ ทรัพยากรในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางวัสดุหรือทรัพยากรมนุษย์ ล้วนแล้วแต่มีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในชุมชนนั้นๆ ฝ่ายบริหารจึงต้องรู้จักใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อประโยชน์ของการศึกษามากที่สุด

1.4 สถานะของการบริหาร ในแต่ละโรงเรียน จะมีกรรมกรชุดหนึ่งซึ่งทำหน้าที่คล้ายๆฝ่ายที่ปรึกษาของโรงเรียน เช่น สมาคมผู้ปกครอง เป็นต้น ฝ่ายบริหารจึงต้องรู้จักใช้สมาคมดังกล่าว ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษา ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2. ลักษณะของชุมชน ค่านิยมและความเชื่อของประชาชนจะเป็นสิ่งกำหนดลักษณะของชุมชน และจะเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมกรบริหารที่สำคัญด้วย ลักษณะที่สำคัญของชุมชนมีดังนี้

2.1 คุณภาพของชีวิตครอบครัว ครอบครัวเป็นหน่วยพื้นฐาน (Basic unit) ของสังคมและการศึกษา เพราะเด็กจะได้รับบทเรียนทางด้านบุคลิกภาพและพฤติกรรมจากครอบครัว เด็กเริ่มพัฒนาสมรรถนะภายในครอบครัว เด็กจะเรียน

ภาษาและแสดงออก เด็กเริ่มปรับตัวเข้ากับสังคม (Socialization) โครงสร้างของครอบครัว และคุณภาพของวิถีชีวิตของสมาชิกจะมีความสำคัญต่อพัฒนาการของเด็ก เด็กที่มีความพร้อมมักจะเป็นเด็กที่ประสบผลสำเร็จในการใช้ชีวิตในโรงเรียน ฝ่ายบริหารเข้าใจชีวิตในชุมชนได้มากเท่าไร ก็จะทำให้สามารถจัดการศึกษาได้ราบรื่นมากเท่านั้น และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาของชุมชนอีกด้วย

2.2 ลักษณะของชุมชน ลักษณะของชุมชนมักจะถูกกำหนดโดยองค์ประกอบต่อไปนี้ เป็นวัฒนธรรมของชาติ เชื้อชาติ การแจกแจงของอายุประชากร (Age Distribution of the Population) การคาดหวังในชีวิต (Life Expectancy) การแจกแจงเกี่ยวกับอาชีพ (Distribution of professions) ประเภทของการคมนาคม การสื่อสารและนันทนาการ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่มียผลต่อบรรยากาศของการศึกษา

2.3 ทรัพยากรทางกายภาพและวัสดุ องค์ประกอบทางภูมิศาสตร์ เช่น อากาศ ความสูงเหนือระดับน้ำทะเล เป็นต้น และทรัพยากรวัสดุ เช่น ทรัพยากรที่ดิน อุตสาหกรรม อาชีพ ถนน ทางรถไฟ แบบของการคมนาคม ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อชีวิตชุมชนทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษา

2.4 องค์การและสถาบัน โปรแกรมการศึกษาส่วนหนึ่งจะถูกกำหนดโดยโครงสร้างขององค์การในชุมชน เช่น สมาคมครู หอการค้า สหภาพแรงงาน เป็นต้น โครงการเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ถ้าองค์การเหล่านี้มีความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ การบริหารก็มีความเคลื่อนไหวเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ องค์การเหล่านี้ยังเป็นสนามทดลองของผู้นำทางการเมือง

2.5 การเผชิญหน้าทางอำนาจ บางครั้งในชุมชนจะมีการเผชิญหน้าทางอำนาจ มีความเครียดเกิดขึ้นระหว่างคนต่างเชื้อชาติ แต่บางชุมชนก็จะมี ความ

ร่วมมือกัน ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องสนใจที่จะศึกษาถึงความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้าดังกล่าว

2.6 ความซับซ้อนของชีวิต ในศูนย์กลางธุรกิจใหญ่ๆ และอุตสาหกรรม ประชาชนจะมีความเป็นอยู่ด้วยความกดดันและมีชีวิตที่ซับซ้อน สิ่งดังกล่าวย่อมมีผลต่อพฤติกรรมการบริหารด้วยเช่นเดียวกัน

3. ธรรมชาติของรัฐ องค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อมอีกประการหนึ่งที่กำหนดลักษณะของการบริหารก็คือ รัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3.1 ธรรมชาติของรัฐบาล พูดโดยกว้างๆ รัฐบาลมี 2 ประเภท คือ แบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการจะมีคนไม่กี่คนที่มีส่วนในการกำหนดชะตาชีวิตของประชาชนทั้งประเทศ ส่วนแบบประชาธิปไตย ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมด้วย แต่ว่า “รัฐบาลประชาธิปไตยจะอยู่ได้ไม่นาน ถ้าหากประชาชนไม่มีส่วนร่วมในระบอบประชาธิปไตยอย่างเข้มแข็งและฉลาด

3.2 เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล ในระบอบประชาธิปไตย เจ้าหน้าที่ในการจัดการศึกษาเป็นทั้งของรัฐบาล และของประชาชนในท้องถิ่น การศึกษาเป็นเครื่องมือในการรักษา และทำให้มรดกทางวัฒนธรรมเจริญก้าวหน้า และสิ่งเหล่านี้จะสำเร็จลงได้ ก็โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งเป็นผู้ออกกฎหมาย วางแผนทั่วไป เน้นแนวและแนะนำ ตลอดจนเป็นผู้นำในด้านนี้

3.3 การจัดสรรด้านการเงิน ซึ่งสัมพันธ์กับงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณ การดำรงไว้ซึ่งบุคลากร การตรวจสอบบัญชี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบกระเทือนต่อคุณภาพและปริมาณของกิจกรรมการบริหาร (ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ , 2540 : 48 - 62)

3.2.3 จำแนกตามเกณฑ์สมรรถภาพของผู้บริหาร กล่าวคือ

ศึกษาจาก Competency pattern สมรรถภาพในการทำงาน คู่มือภารกิจที่สำคัญๆ แบ่งเป็น 8 ประเภท คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน
2. กิจการนักเรียน (การบริหารกิจการนักเรียน)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. การบริหารบุคคลในโรงเรียน
5. การบริหารอาคารสถานที่
6. ยานพาหนะ
7. การจัดระบบงาน ทั้งในโรงเรียนและภายนอก รวมถึงการประสานงานและการควบคุมการดำเนินงาน
8. งานธุรการและการเงินโรงเรียน

เพิ่มเติม

ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน (Instructional Leader)
2. เป็นผู้ประสานงาน และให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในหมู่ครู-เจ้าหน้าที่ในการที่จะรักษา

ความสามัคคี

4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบายให้บรรลุจุดหมายของโรงเรียน

Competency ของบริหารการศึกษาไทย

เท่าที่มีผู้วิจัย วิเคราะห์ และดูจากกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับระบุไว้ สรุปได้

ดังนี้

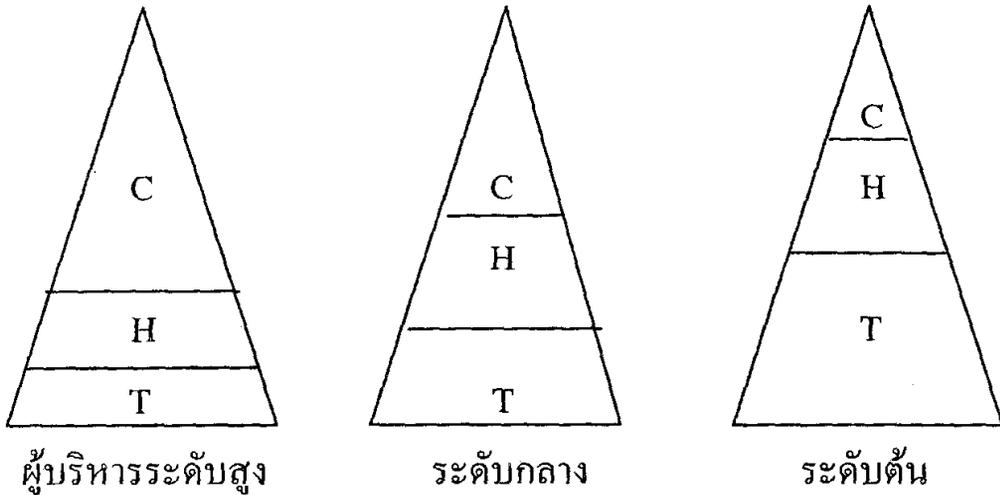
1. งานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
2. งานบริหารบุคคล
3. งานนิเทศการศึกษา
4. งานบริหารงบประมาณและการเงิน
5. งานบริหารอาคารสถานที่และอุปกรณ์
6. งานธุรการและบริการส่งเสริมการศึกษา
7. งานกิจการนักเรียน
8. ความสัมพันธ์กับชุมชน
9. การประเมินผลงานของโรงเรียน

3.3 ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

จากภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีมากมาย ทั้งงานภายในโรงเรียน งานภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ

Robert L. Katz เรียกความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า 3' ทักษะ (Three-skill Method) หรือเรียกว่า ทฤษฎี 3 ทักษะ ประกอบด้วย (มโนมติ)

1. ทักษะในคตินิยม (Conceptual skill)
2. ทักษะในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)
3. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill)



3.3.1. ทักษะในทางคตินิยม (Conceptual Skill) ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด นั่นคือต้องมีความ

- เข้าใจในหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ
- เห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง

- เข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกันหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อย จะต้องรู้ ส่งผลกระทบอย่างไร

- รอบรู้ทุกด้านในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ด้านวิชาสังคมศาสตร์ (สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม)

เพราะฉะนั้นครูใหญ่จะต้องรอบรู้ general Education มากขึ้นเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

3.3.2. ทักษะในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เพราะต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม ครูใหญ่จึงต้องมี

- ความสามารถในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม

- ความสามารถเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิก ของหน่วยงาน
- มั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ รู้จักตนเอง
- ความสามารถในการทำงานกับคน เข้าใจธรรมชาติ และพฤติกรรมคน เพื่อผลของงาน
- มีความรู้ พฤติกรรมศาสตร์
- มีประสบการณ์ในการทำงาน

3.3.3. ทักษะในทางเทคนิค (Technical Skill)

- ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงาน
- งานกิจกรรมที่เน้นเกี่ยวกับกระบวนการ วิธีดำเนินการ ต้องอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ การใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน

อาทิ การเขียนคำสั่ง การพูด การทำระเบียบนักเรียน จัดตารางสอน แบบ form งานของโรงเรียน การทำบัญชี การใช้อาคารสถานที่ ทำงานประมาณ ฯลฯ ทักษะทางเทคนิคแม้จะจำเป็นน้อยสำหรับครูใหญ่ เพราะไม่ต้องทำเองทั้งหมด แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบ และสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ , 2534 : 18)

planning skill

สรุป Group process + Communication skill

Management and Organization skill

3.4 การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพของนักบริหาร

งานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดประสิทธิผล หมายความว่า งานที่ทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงานและเกิดความเรียบร้อย ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องรู้จักการวางนโยบาย (policy maker) นโยบายตรงนี้ ง่ายๆ คือ นโยบายการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า นโยบายที่ทั้งผู้บริหารและพนักงานเข้าใจตรงกันว่างานจะให้ทำอย่างไร เพื่อนร่วมงานของเราต้องปฏิบัติตัวอย่างไร ข้อไม่ควรปฏิบัติเป็นอย่างไร เป็นต้น

2. ผู้บริหารต้องรู้จักแบ่งงาน (division of work) นั่นคือ กระจายงานออกไปให้ทุกคนมีส่วนร่วมทำงาน ไม่ให้กองอยู่ที่ใครคนใดคนหนึ่ง งานจะไหลลื่นไปได้รวดเร็ว เรียบร้อย แปลว่าผู้บริหารจะต้องรู้จักไว้ใจคนของเรา รู้จักวางใจคนของเรา เชื่อใจว่าเขาจะทำงานได้

3. ผู้บริหารจะต้องวางแผนงานเป็น การวางแผนงาน ก็มีใช้เป็นเรื่องสลับซับซ้อน แต่เพียงลำดับงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ประสานงานกัน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงที พุดง่ายๆว่า การวางแผนงานเป็นเรื่องการเตรียมความพร้อมในการทำงานนั่นเอง โดยอาศัยสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

4. รู้จักการจัดองค์การ ตรงนี้ก็คือการแบ่งสายงาน กำหนดขอบเขตของงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ สายบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงาน ให้องค์การมีความชัดเจนว่าใครอยู่ที่ใด ขึ้นกับใคร ใครสั่งใครได้

ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ควรเปิดโอกาสให้เกิดองค์การอย่างไม่เป็นทางการ ขึ้นเพื่อเป็นทางออกและเกิดกิจกรรมความร่วมมือร่วมใจ สม่ำเสมอคึกคึกและการยอมรับซึ่งกันและกันขึ้นก็จะดี

5. ด้านบุคลากร ผู้บริหารต้องรู้จักใช้คนให้เป็น นั่นแปลว่าต้องเรียนรู้ถึงลักษณะนิสัยของผู้ร่วมงาน ใครถนัดด้านใด มีบุคลิกภาพเหมาะกับงานอย่างไร ชอบหรือไม่ชอบงานประเภทใด นิสัยใจคอเมื่อวางคนให้เหมาะกับงานแล้ว ก็

ต้องรู้จัก “สอนงาน” ให้เขาทำได้ ทำเป็นและต้องทำให้ได้ดี จะพ่วงเรื่องการฝึกอบรมบ้างบางครั้งก็จะดีไม่น้อย

6. ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะของผู้บริหารที่สำคัญคือ การวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งสิ่งที่จำเป็นคือ “การตัดสินใจ” ต้องกล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจทันที มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง ยึดเมื่อมีภัยมาไม่หวั่นไหว ไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานวิตกกังวลหรือท้อแท้

7. การประสานงานกันเป็นความจำเป็นที่นักบริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจน การเชื่อมโยงกันอย่างมีระบบและเข้าใจกันด้วยดี จะทำให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็ว และไม่สับสนผู้บริหารต้องเป็นนักประสานงาน โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เต็มที่จะก่อให้เกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักหาเงินมาเพื่อการบริหาร เรียกก่ายๆ ว่า รู้จักหาเงินได้ ใช้เงินเป็น ไม่ว่าจะป็นรูปงบประมาณที่พึงขอได้ และเงินหามาจากนอกงบประมาณ ตรงนี้จำเป็นที่นักบริหารที่ดีต้องรู้จักวิธีหาเงินมาใช้เพื่อการบริหารโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน เป็นต้น

9. ผู้บริหารต้องรู้จักการประเมินผลงานอยู่เสมอ และประเมินการทำงานของตนเองว่าดีขึ้น เท่าเดิม หรือแย่ลง และจะต้องหาทางปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ อะไรปรับได้ปรับเปลี่ยนได้เปลี่ยน ตัดทิ้งได้ตัด หาวิธีใหม่ได้ทำเสีย เป็นต้น

3.5 ทักษะที่ใช้เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ นักบริหารมีความจำเป็นจะต้องพิจารณาข้อต่อไปนี้ นำมาเป็นทักษะที่ใช้เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ต้องรู้จักประเมินผลวัตถุประสงค์อยู่เสมอ วัตถุประสงค์อาจจะเป็นนโยบาย เป็นแผน เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่เราจะทำอะไร ลำดับความสำคัญไว้ มีความคลาดเคลื่อนอย่างไร ต้องได้รับการประเมินผล

2. ประเมินความต้องการควบคู่กับความสัมพันธ์ของใคร ในเรื่องของความต้องการของใคร แยกเป็น 3 แบบ ความต้องการของผู้บังคับบัญชาของลูกน้อง หรือผู้ร่วมงาน ความต้องการของประเทศชาติส่วนรวม แล้วมาลำดับความสำคัญว่าใครมาอันดับแรก หรืออันดับความสำคัญที่พอเหมาะกัน แล้วจึงจะเดินหน้าต่อไปได้อย่างถูกต้อง ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

3. การรู้จักผูกน้ำใจคน เป็นวัฒนธรรมไทยๆ เรา พูดดีดีกว่าเหยียดหยามน้ำใจ ถ้ารู้ว่าไม่ดี เตือนอย่างพื่ออย่างน้องได้ใหม่ ใช้ความปรารถนาดีอย่างจริงใจ จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความอดทนอดกลั้น ไม่โกรธง่าย โกรธบ่อยๆ จะเสียการบริหาร การถนอมน้ำใจคน ไม่ใช่การโอนอ่อนโอ้อวดตามใจคน แต่สำคัญต้องมีหลักการและวิธีการไม่โลเล

4. รวบรวมเอาความเก่ง ความฉลาดของคนส่วนใหญ่ (Collective wisdom) เลือกเฟ้นเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์ให้ได้ คนเราไม่เก่งคนเดียว บางสิ่งเราก็ไม่รู้

5. จัดคนให้ถูกกับงาน เรื่องใครร้อนต้องจัดคนเย็นเข้าไปทำงานเข้าไปดับร้อน เรื่องใครเย็นและต้องเอาคนร้อนไปใส่ในงาน เพื่อให้งานมีชีวิตชีวา ผู้บริหารต้องศึกษาคน อ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น งานบางเรื่องต้องการเร็ว หากคนกระฉับกระเฉงทำ เอาคนเฉื่อยก็เฉื่อยเฉาะไม่ประสบผลสำเร็จ

6. ศิลปะในการมีคนน้อย แต่สามารถทำงานใหญ่ได้นั้นแหละ ฝีมือ เพราะแสดงถึงความสามารถเข้มแข็งของผู้บริหาร เราต้องวางหลักถูก รู้จักการบำรุงขวัญให้กำลังใจคน ให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างมีความหมาย ท่านจะเห็นว่า achievement ความสำเร็จของงานที่ลูกน้อยทำได้ เป็นบำเหน็จกำลังใจดีกว่าเอาเงินมาล่อ ความภูมิใจในความสำเร็จภูมิใจนาน

7. ผู้บริหารต้องรู้จักการยกย่อง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จต้องออกประกาศัมพันธ์ว่าเป็นความสำเร็จของส่วนรวม เป็นชัยชนะของพวกเราทุกคน ไม่ใช่ไปยกย่องอยู่กับคนๆ เดียวไม่ถูก

8. ความเยียบขาด มั่นคง ของผู้บริหาร เป็นหนทางให้สามารถปกครองลูกน้อง กำกับดูแลงานได้

ขอฝากข้อคิดที่คัดลอกมาจากหนังสือของผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงท่านหนึ่ง ที่มองคนรุ่นใหม่ ในการทำงาน อ่านความนึกคิดของเขาว่าจะปกครองคนรุ่นใหม่ จะต้องทำอย่างไร

1. ไม่ต้องการแก่งแย่งแข่งขัน
2. ไม่ต้องการเครื่องจักรระบบราชการให้มาใช้อำนาจเหนือคน
3. ไม่ต้องการเป็นคนปัญญาอ่อน หุ่นยนต์ ตึกตาไหลลาน
4. ไม่ต้องการเป็นเศษส่วนของความเป็นคน
5. ต้องการทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง
6. ต้องการเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย
7. ต้องการสัมพันธ์กับคนไม่ใช่หน้าต่างๆ
8. ประชาชนมีความหมาย
9. ธรรมชาติมีความหมาย
10. ความงามมีความหมาย
11. การเติบโตรอบด้านมีความหมาย
12. ต้องการที่จะสามารถเอื้ออาทร

ขงจื้อ : “ถ้าผู้ปกครองประพฤติให้ถูกต้อง จะนำประชาชนได้โดยไม่ต้องบังคับบัญชา ถ้าเขาปฏิบัติตนไม่ถูกต้อง เขาจะบังคับบัญชาใครก็ไม่มีใครเชื่อ”