

e) ซึ่ง

๒๐ ครู
ชายได้
ระดับ

า นอก
Ryans
กิจกรรม
สนใจ
] และ

าความ
ันของ
กันเข้า
องได้ค้
เนไหน
และ
ศาสตร์
erers)
าพของ
ณียอยู่ที่

วิจิตร ศรีดอาน

การบริหารโรงเรียน

การจัดการศึกษานั้นถ้าพิจารณาในฐานะเป็นธุรกิจแบบหนึ่ง ก็นับว่าเป็นธุรกิจที่มีขอบเขตกว้างขวางและซับซ้อนมากที่สุด ในบรรดาธุรกิจทั้งหลาย ถ้าหากเทียบกับธุรกิจอื่นๆ เช่น การค้า การอุตสาหกรรม หรือแม้แต่การจ้ระบบการปกครอง ก็ตามจะเห็นว่าในการจัดการศึกษา เราต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานที่เรียกว่า 4 M's มากกว่าคือ

- ๑. Management ระบบบริหารที่มีความซับซ้อนมากกว่าระบบบริหารใดๆ
- ๒. Man Power ใช้กำลังคนมากกว่าหน่วยงานในประเภทอื่น ถ้าเอาครูของทุกระดับการศึกษามารวมเข้าด้วยกัน จะมีบุคลากรมากกว่าหน่วยงานใดๆ หรือในเชิงวุฒิ ความต้องการบุคคลที่มีส่วนในการดำเนินการศึกษา ก็เห็นว่าเป็นบุคลากรที่มีวุฒิโดยเฉลี่ยสูงสุด
- ๓. Money ในตำแน่งประมาณ เมื่อเอางบประมาณการศึกษาของทุกระดับมารวมกันเข้าแล้ว ก็จะเป็นหน่วยงานที่ใช้งบประมาณสูงสุด (โดยยังมีได้กิจกรรมถึงค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่ผู้ปกครองหรือนักศึกษาต้องเสีย)

๔. Materials

วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก ที่ใช้ในการ
ดำเนินการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ถ้าจะคิดเพียงค่าปลูกสร้าง
อาคารสถานศึกษาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามา
รวมกัน ก็จะเห็นได้ว่าเป็นเงินค่าก่อสร้างที่สูงที่สุดในบรร
ดาค่าก่อสร้างของรัฐที่ไต่ลงทอนไปในรอบปี

เมื่อเอาทั้ง ๔ M มาบวกเข้าด้วยกัน ก็จะเห็นว่าการจัดการศึกษานั้นเป็นธุรกิจ
ที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ต้องการระบบบริหารที่ดีที่สุด กำลังคนมากที่สุด กำลังเงินและวัสดุ
มากที่สุด แต่เรายังไม่มีการเตรียมบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารกันอย่างกับที่การธุรกิจอื่น ๆ เขาทำ
กัน เช่นคนที่จะเป็นนายอำเภอ ก็ต้องเข้าโรงเรียนนายอำเภอ คนที่จะเป็นปลัดอำเภอก็ต้อง
เข้าโรงเรียนปลัดอำเภอ เพราะถือว่าการฝึกอบรมเป็นหลักประกันในการกำหนดคุณภาพและ
ประสิทธิภาพของงาน ทั้ง ๆ ที่ปัจจุบันนี้นายอำเภออย่างน้อยก็ต้องจบปริญญาตรี ส่วนที่ได้
มาจากเสมียนนั้นหายากแล้ว แต่ก่อนที่จะเป็นนายอำเภอก็ต้องมาเรียนเรื่องต่างๆ อีก ขณะ
นี้เขาก็เพิ่มเรื่องการศึกษาเข้าไป เพราะนายอำเภอจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับการศึกษา ถ้าคุ
ณฑลก็จะเห็นว่ากว่าจะเป็นนายพล ก็ต้องผ่านการฝึกอบรมหลายชั้น -เขาเน้นมากในเรื่องการ
พัฒนาตัวบุคคล แต่ในด้านการบริหารการศึกษา ทั้ง ๆ ที่เป็นระบบที่ใช้เงินมากที่สุด ใช้วัสดุ
อุปกรณ์มากที่สุด กำลังคนมากที่สุด แต่การให้ความสำคัญของการศึกษาอบรมเมื่อผลิตผู้
บริหารของเรานั้น ถ้าหลังมาก เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาประสบ
อุปสรรค หรืออาจจะกล่าวอุปสรรคในการพัฒนาการศึกษาอยู่ที่ตัวผู้บริหารเอง เพราะขาด
ความรอบรู้ ขาดความเข้าใจ ความคิดที่จะผลิตผู้บริหารการศึกษานั้น วิทยาลัยวิชาการศึกษา
ประสานมิตรทำก่อน โขยให้ศึกษาธิการอำเภอและครูใหญ่เข้าไปเรียน เพื่อทำปริญญาตรี
และให้การฝึกอบรม (In-Service Training) ในระยะสั้น-ระยะยาวต่างๆ เพื่อช่วยให้นัก
บริหารได้มีความรอบรู้ และสามารถจะเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น เหตุการณ์ได้
เปลี่ยนแปลงดีขึ้นมากตามลำดับ แต่ถึงกระนั้นก็ยังนับว่าถ้าหลังตรงที่ว่า การแต่งตั้งบุคคลเข้า
ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ยังไม่ถือเอาการผ่านการศึกษาอบรมเป็นหลัก แต่ก็นับ
ว่าดีขึ้น เพราะเมื่อเร็วๆ นี้อธิบดีกรมวิสามัญศึกษา ก็ประกาศว่าต่อไปผู้ที่จะมาเป็นครูใหญ่

จะต้องเข้ารับการอบรมระยะยาวกว่าที่เคยเข้ามา ให้มีความรอบรู้มากขึ้น นับว่าเป็นแนวโน้มที่นาได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย

การบริหารการศึกษาเป็นระบบเชิงซ้อนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเวลาใครจะทำอะไรก็ตาม จะหันหน้ามาหาการศึกษาเสมอ โดยพยายามใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือพัฒนาในด้านที่เขาคงการ เช่น เมื่อมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับแรก เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๓ เขาก็ระบุไว้ในแผนนั้นเป็นบทสรุปท้ายว่า "การศึกษาคงจะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ" พอถึงฉบับที่ ๒ (๒๕๐๕-๒๕๑๕) เขาก็เน้นมากไปกว่า การศึกษาจะต้องช่วยผลิตกำลังคน แผนที่ ๓ ซึ่งกำลังวางอยู่ก็เน้นเพิ่มลงไปอีกว่า การศึกษาจะต้องช่วยในการพัฒนาประเทศ พัฒนาการปกครองระบบประชาธิปไตย การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือของการพัฒนาประเทศชาติ แต่ระบบการบริหารการศึกษาเท่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ กระทบกระทั่งกันเต็มที ส่วนที่อยู่กับองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก็ส่วนหนึ่ง ส่วนที่อยู่กับกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนหนึ่งอยู่กับสำนักนายกรัฐมนตรี ก็อีกส่วนหนึ่ง แต่หารู้ไม่ว่า การศึกษานั้นมันแบ่งก่อนอย่างนั้นไม่ได้ ไม่เหมือนอ้อยที่แบ่งเป็นปล้องๆ แล้วเลือกกินตอนที่หวาน ตามใจชอบ

การศึกษาคงเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาคน จะต้องเป็นกระบวนการอันหนึ่งอันเดียวกัน จะแบ่งเป็นท่อนไม่ได้ ต้องทำงานประสานสัมพันธ์กัน การศึกษาจะอยู่ที่ไหนก็ได้ แต่ให้อยู่ที่เดียวกันทั้งหมด จะได้พูดภาษาเดียวกัน เท่าที่เป็นอยู่ปัจจุบันนี้มิใช่เป็นการ "แบ่งงาน" กันทำแต่เป็นกวี "แย่งงาน" กันทำเสียมากกว่า

ระบบการศึกษาโดยส่วนรวมของเราขณะนี้ น่าจะเรียกว่า "ระบบปะปะ" เพราะเราจะขยายงานทีไร ไม่ได้คิดถึงแกนเดิม ว่าเป็นอย่างไร นี้ก็จะขยายอะไรก็ทำตามใจชอบ จนกระทั่งงานเกิดซ้ำซ้อนกัน แม้กระทั่งในกระทรวงศึกษาธิการเอง งานก็ซ้ำและซ้อนกันเป็นอย่างยิ่ง เช่น โรงเรียนมัธยมแบบประสม กับโรงเรียนมัธยมอาชีวศึกษา ก็ซ้ำกัน สิ้นเปลืองมาก น่าจะมีการชำระสะสางกันใหญ่เสียที เพราะประเทศจนๆ อย่างบ้านเรานั้นเงินทุกบาททุกสตางค์ควรจะใช้อย่างระมัดระวังให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ดังนั้น ระบบการบริหารการศึกษาของประเทศควรจะเป็นระบบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และประสานกันมากกว่านี้ ถ้าเป็นไปได้ควรจะรวมอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน จะแยกเป็นกรม กอง เท่าไรก็ได้

อย่างไรก็ตาม ระบบการศึกษาเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ก็มีใช้ว่าจะเป็นสภาพที่ ทำให้เรอสันหวง แต่ก็ไม่ได้คิดทำอะไรกันเลย เมื่อมองสภาพปัจจุบันอย่างสมจริงแล้ว ก็คิดว่า สภาพการอย่างนี้เราก็สามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้น ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้โดยไม่เหลืออวัยวะ หรือเหลือปากว่าแรงจนเกินไปนัก ขอให้ใจเสียอย่าง ขอให้ทำจริงเสียอย่าง อยู่ที่ไหนก็ทำได้ โดยเราต้องมาคิดถึงว่าจากจุดที่เราจะต้องอยู่ในระบบอย่างนี้ เราจะปรับปรุงการศึกษา ในส่วนที่เราต้องรับผิดชอบได้อย่างไร ซึ่งอาจจะเปรียบเทียบให้เห็นได้ว่า ระบบบริหารการศึกษานั้นแตกต่างกว่าระบบการบริหารอย่างอื่น ที่ ๔ P's คือ

๑. Purpose ความมุ่งหมาย เห็นได้ชัดถ้าเทียบกับระบบบริหารของธุรกิจเพราะ ระบบบริหารการศึกษานั้นเป็น Non-Profit Organization ไม่หวังกำไรที่มาในรูปวัตถุ แต่ มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ ที่เขาควรจะได้เจริญงอกงาม เพราะฉะนั้น กำไรของเราคือ พัฒนาการของบุคคล (Growth) กำไรอย่างนี้วัดยาก ยิ่งการศึกษาชั้นสูง ขึ้นไปยิ่งวัดยาก ชั้นประถมศึกษาวัดได้ง่ายหน่อย เพราะเด็กมาเข้าโรงเรียนแต่ยังอ่านหนังสือ ไม่ออก ก่อนออกจากโรงเรียนวัดได้ว่าอ่านออกเท่าไร ส่วนระดับมหาวิทยาลัย วัดยาก บาง สาขาวัดเกือบไม่ได้เลย ทางแพทยอาจจะวัดได้มากกว่า เข้ามาเรียน ฉีดยา ผ่าตัดไม่เป็น ออกไปแล้ว ทำเป็น แต่สาขาอื่น เช่น ศิลปศาสตร์ สังคมศาสตร์ อักษรศาสตร์ วัดไม่ได้มากอย่างนั้น

๒. People บุคคลที่เราเกี่ยวข้องกับตัวกันตั้งแต่คนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารระบบ เพราะว่าคุณสมบัติในตัวบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา ทุกระดับ เราต้องการ คุณลักษณะ ลักษณะนิสัย ทักษะคติ แตกต่างไปจากอาชีพอื่น นั่นเป็น ข้อแตกต่างในก้าน People ประการแรก ประการที่สอง คือ บุคคลที่เขามารับบริการส่วน มากเป็น "ผู้เยาว์" ที่ยังไม่มียศได้ เป็นผู้ที่ยังมิได้ประกอบอาชีพเป็นหลักฐาน ถ้าหากเทียบ กับประเภทอื่น ผู้รับบริการเขาไม่เหมือนเรา ทางการศึกษาผู้รับบริการส่วนมากเป็นผู้ บรรลุนิติภาวะ หรือทางงานธุรกิจการค้าต่างๆ ผู้รับบริการส่วนมากเป็นผู้มียศได้ ดังนั้น ทั้งฝ่ายผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ จึงแตกต่างกัน

๓. Process กรรมวิธีในการดำเนินงานต่างกัน ในเมื่อหน่วยงานการศึกษามีวัตถุประสงค์

ประสงค์ต่างกัน บุคคลต่างกัน กรรมวิธีในการดำเนินงาน ก็ต้องต่างกัน กรรมวิธีในการ
ถ่ายทอดความรู้ การจัดโรงเรียน ฯลฯ เป็นกรรมวิธีที่หน่วยงานอื่นเอาไปใช้ไม่ได้ ผู้ที่ไม่ได้
รับการศึกษาโดยเฉพาะ จึงยอมจกให้การบริการได้ไม่ดีเท่าที่ควร

๔. Product ผลผลิตของหน่วยงานของเราไม่เหมือนกับผลผลิตในทางอุตสาหกรรม
กรรมและหน่วยงานอื่น เพราะเรารับเด็กเข้ามา เด็กมีชีวิตจิตใจ เด็กออกไปก็เป็นผลผลิต
(Product) อย่างเดิม คือเอาคนเข้ามาแล้วก็ออกไปเป็นคน แต่อาจจะมีคุณลักษณะดีขึ้น ส่วน
โรงงานอุตสาหกรรม เมื่อเอาวัตถุดิบ (Raw Materials) เข้ามาอาจจะเป็นชิ้น เป็นท่อนแต่
เมื่อผลิตออกไป จะออกมาเป็นรูปลักษณะอย่างอื่น แตกต่างไปจากของเดิมโดยสิ้นเชิง

เนื่องจาก ๔ P's ที่แตกต่างกันนี้เอง จึงเป็นข้ออ้างอย่างดีที่สุดว่าคนที่จะเข้า
มาเป็นผู้ให้บริการการศึกษา ควรจะเป็นคนที่แตกต่างโดยการศึกษาอบรมกับคนที่มาจาก
ระบบอื่น

ในส่วนการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงนั้น จะ
ขอเสนอแนวทัศนะ ๒ แนว คือ

แนวแรก โรงเรียนในฐานะเป็นสถาบันทางสังคม ในสังคมหนึ่ง ๆ มีสถาบัน
หลายประเภท สถาบันแต่ละประเภทตั้งขึ้นเพื่อให้มีหน้าที่เฉพาะอย่าง เช่นถ้าสังคมตั้ง
โรงพยาบาลขึ้น สังคมก็มุ่งหวังให้สถาบันนั้นให้บริการทางสุขภาพอนามัย แต่ถ้าสถาบันนั้น
ไปให้บริการทางอื่น นอกเหนือจากที่สังคมมุ่งหวังหรือมอบหมายให้ ก็ผิดหน้าที่ หรือการที่
สังคมตั้งกระทรวงศึกษาธิการขึ้นมาเป็นสถาบันทางสังคม เพื่อให้พวกเราในสถาบันนั้นทำหน้าที่
ที่พัฒนาผู้เยาว์ขึ้นมาให้เป็นผู้ใหญ่ที่โตในวันข้างหน้า เพื่อพัฒนาคนให้เจริญงอกงาม ถ้าเรา
ใช้สถาบันนี้เพื่อหาประโยชน์ทางกำไร มีการตั้งระบบแป๊ะเจี๊ยะ ฯลฯ อย่างนั้น ก็ผิด

ถ้าสถาบันหนึ่ง ๆ ตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการแก่สังคมโดยไม่ซ้ำซ้อนกัน สถาบัน
นั้น ๆ ก็ต้องมีระบบระเบียบ จำเป็นต้องมีหัวหน้าสำหรับดำเนินการ ดังนั้นโรงเรียนซึ่งเป็น
สถาบันที่สังคมจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการพัฒนาผู้เยาว์ให้เป็นผู้ใหญ่ในวันหน้า จึงต้องมีหัวหน้า
มีระเบียบดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สังคมวางไว้ และให้สมาชิกในหน่วยงาน
เดียวกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข นี่เป็นแนวทัศนะที่ ๑

ในแน่วที่คณะที่ ๒ มองในฐานะเป็นหน่วยงานหรือองค์การ (Organization) ในแง่โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในระบบการบริหารการศึกษา ถ้ามองในระดับชาติ ตั้งแต่การศึกษาชั้นอนุบาลถึงมหาวิทยาลัย มารวมกัน ก็เป็นระบบระดับชาติ โดยมีกระทรวงศึกษาธิการและสภาการศึกษา เป็นองค์กรบริหารระดับชาติ องค์กรบริหารการศึกษาล้วนท้องถิ่น อาจจะแยกเป็นระดับภาค จังหวัด อำเภอ โรงเรียน องค์กรบริหารที่ต่ำที่สุด และสำคัญที่สุดคือ องค์กรระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดของการบริหารการศึกษาทั้งหมด เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติ คือนำเอานโยบาย นำเอาหลักสูตร ซึ่งหน่วยงานบริหารระดับชาติวางไว้ หรือระดับจังหวัดวางไว้ไปดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เราจะรู้ว่าการบริหารทั้งหมดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด อยู่ที่โรงเรียน วัตถุประสงค์แค่นั้น วัตถุประสงค์ที่โรงเรียน ไม่ใช่วัตถุประสงค์กระทรวงศึกษาธิการ

ดังนั้นระบบการบริหารทั้งระบบจะมีประสิทธิภาพเพียงไร ขึ้นอยู่กับระบบบริหารโรงเรียน เพราะฉะนั้นจะปรับปรุงการบริหารการศึกษาให้ได้ดี ต้องปรับปรุงที่โรงเรียน เพราะหลักสูตรก็คือเศษกระดาษ ถ้าโรงเรียนไม่นำไปปฏิบัติ เราจึงต้องให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ทั้งรวมถึงผู้ช่วยครูใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งต่างก็มีบทบาทสำคัญในการที่จะนำเอานโยบายไปปฏิบัติให้ถูกต้อง และควบคุมตรวจสอบผลการปฏิบัติด้วย เพราะฉะนั้นถ้าเมื่อไรเราสามารถจะให้การศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารระดับโรงเรียนอย่างดี เราก็จะพึงหวังได้ว่าผลการนำเอานโยบายไปปฏิบัติผลของการตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติเหล่านั้น จะออกมาดีสมวัตถุประสงค์

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในทางการศึกษา จะเกิดได้ง่ายและได้ผลมากที่สุด ถ้าเกิดจากระบบบริหารที่เป็นระบบปฏิบัติ คือ "ระดับโรงเรียน" แต่ของเราลดทอนลงมาต่ำกว่าชั้นคือการเปลี่ยนแปลงมาจากเบื้องบนแล้ววิ่งลงมาตามลำดับจนถึงจุดปฏิบัติ แต่ถ้าเราสามารถให้การศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้มีความสามารถมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จุดของการเปลี่ยนแปลง น่าจะเริ่มจากระบบโรงเรียน แล้วก็ขึ้นไปสู่เบื้องบนตามลำดับ หรืออย่างน้อยการเปลี่ยนแปลงก็น่าจะเป็นกระบวนการคู่ (Two Ways) คือมาจากข้างบนและไปจากข้างล่าง

ผลตมกัน เพราะส่วนกลางไม่รับดูหาในทางปฏิบัติของท้องถิ่น เพราะเขาไม่ได้ทำ อย่างการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การให้คนในส่วนกลางมาหนึ่งประชุมกัน แล้วบอกว่าควรเปลี่ยนอย่างนั้นอย่างนี้ ทั้งที่ตนเองไม่เคยใช้หลักสูตร เพราะไม่ได้สอน นอกจากฟังๆ ครุเล่า หรือใช้วิธีการประเมินผลอย่างผิวเผินยอมไม่ได้หลักสูตรที่ดี ผู้ที่รักที่สุดในเรื่องหลักสูตร คือ "ครู" เพราะเป็นคนใช้หลักสูตร ครูใหญ่ก็ควรสอนหนังสือ เพราะครูใหญ่ไม่ใช่ผู้จัดการบริษัท กอยทำหน้าที่ราชการวิ่งหาเงิน ครูใหญ่ต้องสอนหนังสือจึงจะรู้จักครู รัชญาของการศึกษา การได้ยินได้ฟังอย่างเดียวไม่พอต้องคลกกับเด็กจึงจะเกิดความเข้าใจแจ่มแจ้ง จะฟังครูพูดเข้าใจ พูดภาษาเดียวกัน เข้าใจปัญหาได้

เมื่อโลกก็ตามที่ทั้งผู้ร่างหลักสูตรและผู้ใช้เป็นคนคนเดียวกัน หรือให้ผู้ใช้หลักสูตรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่าง เราจะได้หลักสูตรที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และโดยที่องค์การระดับโรงเรียนเป็นระดับที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นระบบปฏิบัติ จึงควรจะศึกษาถึงระบบการบริหารระดับนี้ให้มาก

ในส่วนองค์ประกอบของโรงเรียนอาจจำแนกได้เป็น ๓ ส่วนคือ

๑. **องค์ประกอบทางวิชาการ** เป็นองค์ประกอบหลัก เพราะเหตุว่าโรงเรียนได้รับมอบหมายจากสังคม ให้มีหน้าที่พัฒนาคนให้สมบูรณ์ขึ้น ให้มีความรู้แล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ เป็นผู้ที่มิตลธรรมจรรยา มีระบบค่านิยมที่ดี ที่เหมาะสม สำหรับการอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญ ก็คือองค์ประกอบที่จะส่งเสริมในค่านิยมบุคคล ให้เป็นไปตามแนวที่สังคมต้องการ ซึ่งแสดงออกในด้านหลักสูตร การสอน กิจกรรม เสริมหลักสูตร ฯลฯ ที่จะช่วยทำให้คนสมบูรณ์ขึ้น และรวมทั้งกิจกรรมแนะแนว ซึ่งควรถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร เพราะหน้าที่แนะแนวคือการทำให้นักเรียนเป็นคนที่มีสมบูรณ์ขึ้น เมื่อมีปัญหาเขาก็แนะช่วยแก้ปัญหา แนะนำอาชีพ แนะนำการเรียนต่อ ฯลฯ คนที่จะทำหน้าที่แนะแนวก็ควรเป็นคนที่รู้เรื่องการเรียนการสอน - เรื่องการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี เพราะฉะนั้น จึงควรมีครูแนะแนว มากกว่า นักแนะแนว เพราะนักแนะแนวไม่ได้เป็นครู ไม่รู้เรื่องการเรียนการสอน แต่ครูแนะแนวจะต้องเข้าใจการเรียนการสอน แล้วสอนหนังสือได้ด้วย จึงจะเป็นผู้แนะแนวที่ดีได้ เพราะเราแนะแนวทางการศึกษา

๒. องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม โรงเรียนนั้นเป็นระบบพฤติกรรม จะท
 ว่าเป็นโรงเรียนที่แคไหน ก็คือว่าระบบพฤติกรรมที่แคไหน องค์ประกอบหลักนั้น คือ คน ซึ่งมี
 อยู่ ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ กลุ่มผู้ให้บริการ คือ ครู เจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร ฯลฯ และกลุ่ม
 ผู้รับบริการ คือ นักเรียน

ผู้ที่มีอาชีพเป็นครู ต้องรักนักเรียน เพราะนักเรียนเป็นลูกค้าสำคัญที่ทำให้อาชีพ
 ครูยั่งยืน ยังมีนักเรียนมาก อาชีพครูจึงมั่นคง เช่นหลัก Law of Demand and Supply
 ของทางเศรษฐศาสตร์ ระบบพฤติกรรมนี้ถ้ามองในแง่ครู ก็มีความแตกต่างโดยอายุ ประสบ
 การณ์ พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม นักเรียน ก็มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน
 เพราะฉะนั้นโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์ประกอบทางพฤติกรรม จึงควรจะได้สนใจเป็นพิเศษ
 ว่าจะทำอย่างไร ครูที่เข้ามาอยู่ในระบบนี้สามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และมีความพึงพอใจ
 สามารถใช้ความแตกต่างของครูให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันทำอย่างไรจึง
 จะสร้างระบบพฤติกรรมที่ทำให้เด็กที่อยู่ในโรงเรียนอยู่ร่วมกันได้ด้วยดี ทำอย่างไรขวัญของ
 นักเรียน ขวัญของครูจึงจะสูง มีความรักโรงเรียนและช่วยกันร่วมมือกันประกอบภารกิจให้
 บรรลุวัตถุประสงค์

๓. องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงการจัดระบบบริหารอาคาร
 สถานที่ ความสะอาดเรียบร้อยของบริเวณโรงเรียน ฯลฯ และรวมถึงการนำเอาเทคนิควิทยา
 (Technology) ใหม่ ๆ มาใช้ โรงเรียนที่คิดจะต้องจัดสิ่งต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวยประโยชน์ใน
 การประกอบภารกิจ สิ่งแวดล้อมนี้มีส่วนโดยตรงกับพฤติกรรมของคน ถ้าเราต้องการให้ครู
 นักเรียน สะอาดเรียบร้อย มีระเบียบวินัย เราก็ต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะเหล่านี้ให้

เราจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้มีส่วนสัมพันธ์กับองค์ประกอบทางพฤติกรรมและการ
 เรียนการสอน ดังนั้น เราจะต้องจัดองค์ประกอบทั้ง ๓ นี้ ให้เอื้อต่อกัน ผู้บริหารยุคใหม่
 นี้จึงจะต้องเป็นนักวิชาการ ตามความหมายของคำที่ว่า ผู้นำทางการสอน (Instructional
 Leadership) ก็คือเป็นผู้นำที่มีความรอบรู้ทางด้านหลักสูตรและวิธีสอน และควรจะเป็นผู้ที่
 สอนหนังสือได้ในระดับนั้น ๆ ด้วย

นักบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันควรจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างระบบพฤติ-

กรรมที่ คีเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้รอบรู้ในการสร้างระบบบริหารให้มุ่งไปสู่การสร้าง
สิ่งแวดล้อมในลักษณะต่างๆ ดังที่กล่าวมา

ต่อไปนี้จะได้พิจารณาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งหน้าที่หลักของผู้บริหาร
โรงเรียนนั้น จำแนกได้เป็น ๔ ประการ คือ

๑. บทบาทในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่เอา
ใจใส่ นำครู กระตุ้นครู ให้ตื่นตัวในการปรับปรุงการเรียนการสอน

๒. บทบาทเกี่ยวกับการบริหารบุคคลากร หน้าที่นี้นอกจากจะสรรหาบุคคล
ลากรให้เหมาะกับลักษณะงานที่เขาจะต้องทำแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ พัฒนาบุคคลากร
ซึ่งจะต้องทำต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ไม่มีจุดจบ ศึกษานิเทศก์ควรจะมีบทบาทในเรื่องนี้มาก
ช่วยให้เขามีความรู้ความสามารถในการสอนและการดำเนินภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

งานบริหารเป็นงานประเภทสรรหาส่วนงานนิเทศการศึกษาเป็นงานพัฒนา
เมื่อเราพัฒนาบุคคลได้ดีแล้ว งานก็จะดีขึ้นมาเอง บทบาทของศึกษานิเทศก์จึงทำงานผ่าน
ครูเพื่อมุ่งผลดีไปสู่เด็ก แต่ไม่ได้ทำงานกับเด็กโดยตรง เมื่อศึกษานิเทศก์ทำงานผ่านครู หน้าที่
หลักของศึกษานิเทศก์ก็คือ พัฒนาคู ร่วมกับครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน เพื่อจะได้ครู
ที่มีคุณภาพสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ตามวัตถุประสงค์

๓. บทบาทในการจัดหาเงินและเครื่องช่วยอำนวยความสะดวกทั้งหลาย
(Fund and Facilities) ครูใหญ่สมัยปัจจุบันจะต้องมีทรรศนะทางเศรษฐกิจ (Economic
Minded) มากกว่าสมัยเดิม เพราะว่าประเทศของเรามีงบประมาณจำกัด จะรอตงบประมาณ
แผ่นดินอย่างเดียวไม่ได้ ครูใหญ่จะต้องรู้ว่าแหล่งหาเงินนั้นอยู่ที่ไหน และจะได้มาอย่างไร
ในแง่นี้จะต้องรู้จักร่วมมือกับชุมชน สมภารเจ้าวัด เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง ผู้ปกครอง ฯลฯ
เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรสำหรับส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาต่อโรงเรียน

๔. บทบาทในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน หน้าที่นี้เราก่อนข้างละเลยไป ผู้
บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี (Public Relation Minded) เพราะการที่
เราจะอธิบายให้คนทั้งหลายรู้ว่า เรากำลังทำอะไรอยู่ แล้วก็จะทำอะไรต่อไปนี้เป็นจุด
สำคัญที่เราจะได้รับการสนับสนุนจากภายนอก

การติดคอของโรงเรียนกับทางบ้านนั้นส่วนใหญ่เป็นไปในทางนิเสธ (Negative) เช่น ทางค่าเล่าเรียน แจ่งข้าวเด็กประพฤติผิด ฯลฯ ทำให้ผู้ได้รับไม่สบายใจ บางครั้งเขาอาจจะไม่อ่านจดหมายที่ทางโรงเรียนส่งไป ทางโรงเรียนจึงน่าจะติดต่อดูสารกับทางบ้านในทาง Positive คือแจ่งข่าวอันน่าพอใจ เช่น ผลการเรียนที่ดีของนักเรียน ความเก่งของนักเรียนในก้านต่าง ๆ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามสนองความต้องการของสังคมเท่าที่จะทำได้ เมื่อเรามีโอกาสที่จะทำให้สื่อมวลชนในท้องถิ่นรู้จักโรงเรียน ก็ควรจะทำ

ตามปรัชญาการศึกษาในแนวใหม่ เรามองว่า **บริหาร** คือ **บริการ** ความจำเป็นที่เราต้องมีระบบบริหารการศึกษาขั้นทุกระดับ แม้แต่ในระดับโรงเรียน ก็เป็นความจำเป็นทางก้านบริการ เพราะเราไม่ต้องการให้ครูซึ่งเป็นบุคคลากรหลักที่สุดของโรงเรียนต้องมายุ่งกับเรื่องจิปาถะ อันไม่เกี่ยวกับการสอน ทำให้ครูมีเวลาสอน เวลาพัฒนาตัวเองน้อยมาก เราจึงต้องตั้งระบบบริหารขึ้นเพื่อให้การบริการ เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปโดยสะดวกราบรื่นขึ้น ใต้ทำงานทางก้านวิชาการจริงจัง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความสำนึกในบริการ (Sense of Service) เป็นอย่างยิ่ง ความสำนึกในการบริการนี้หมกไ้ก้กั้น การตั้งผู้บริหารจากผู้อาวุโส ต้องดูให้ดี ถ้าเขาหมก Sense of Service แล้วเขาจะเป็นเจ้านาย โดยไม่มีการบริการ จึงน่าจะศึกษาคว้าคนไทยจะมีช่วงของความสำนึกก้กล่าวยาวนานเท่าไร เช่น ถ้าเราทำการวิจัยได้ว่า โดยส่วนเฉลี่ย จะมีประมาณ ๕ ปี ก็ตั้งให้เป็นผู้บริหาร ๕ ปี แล้วก็ให้ทำอย่างอื่น เพราะถ้าหมกเมื่อไรก็จะกลายเป็นคนเผ่าศาลพระภูมิ คือ ไม่เอาไหนแล้ว เพราะฉะนั้น บริหาร ก็คือ บริการ หน้าที่หลักของบริการ ก็คือ การประสานงาน ประสานงานเพื่อจะเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับบุคคลากรหลักเขาทำงานใ้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะฉะนั้น การประเมินผลการทำงานในหน่วยใ้ว่า ก็ หรือ ไม่ก็ ควรจะประเมินตรงระบบบริหารก่อน ว่าระบบบริหารเป็นอุปสรรคหรือไม่ ถ้าระบบบริหารเป็นอุปสรรคก็องแก้ตรงระบบบริหาร หรือแม้แต่ตรงตัวผู้บริหารเอง อย่าใ้เอาบาปอันนี้ไปโยนใ้แก่คนอื่น

เราต้องพยายามใ้บริการที่ก้แก่ครู เพื่อหวังว่าก้กจะใ้รับผลที่ใ้ไปใ้ด้วยใ้โดยสรุป

ผู้บริหารโรงเรียน หรือ ครูใหญ่ คือคนที่ควรจะมีบทบาทเป็น ครูของครู หมายความว่า จะต้องมีความรอบรู้ในทางวิชาการ เป็นที่พึ่งของครู และครูนับถือ เพราะฉะนั้น จะต้องให้ใครเป็นครูใหญ่ จะต้องตั้งแล้วเขาสามารถเป็นครูของครูได้ จะต้องเป็นครูของเด็กได้ คือสอนหนังสือได้ เด็กนับถือ แล้วก็มีความสัมพันธ์กับเด็กก็เป็นครูของผู้ปกครอง คือผู้ปกครองยอมรับนับถือ ถ้าเมื่อไรใครทำได้ทั้ง ๓ อย่าง คือ เป็นครูของครู ครูของเด็ก ครูของผู้ปกครอง ผู้นั้นจะเป็นผู้บริหารระดับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จ