

บทที่ 2

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน (School Administration) ซึ่งเป็นคำผสมระหว่างคำว่า การบริหารและโรงเรียน หมายความว่า “กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้บรรลุสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงาน ต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้ด้วย” (นิพนธ์ กินาวงศ์ 2523:12)

การบริหารโรงเรียน หมายถึงการที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าสถานศึกษา ไม่ว่าจะ มีชื่อว่า ครูใหญ่ อาจารย์ หรือผู้อำนวยการ ใช้อำนาจ 2 อย่าง คือ อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง (Formal Authority) โดยอาศัยระเบียบ กฎ และคำสั่ง และอำนาจของผู้ครองตำแหน่ง (Functional Authority) หรืออำนาจที่เกิดจากความดี ความงามที่มีในตัว เช่น ความรอบรู้ ความเป็นผู้มี ศีลธรรม มีน้ำใจ จัดองค์ประกอบในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ให้ทำงานประสานกัน เพื่อให้การจัดการศึกษาในโรงเรียน (สมศักดิ์ ศรีมาโนชน์ 2524:148)

2.2 กระบวนการบริหารโรงเรียน

การบริหารในแง่กระบวนการอาจให้ความหมายว่าคือกระบวนการหรือการกำหนดขั้นตอน ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหาร การบริหารในองค์การใด ๆ ก็ตามรวมทั้งการบริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาการบริหารในแง่กระบวนการย่อมแสดงขอบเขตของหน้าที่ต่างๆ ที่อยู่ในความ รับผิดชอบของผู้บริหาร นักวิชาการทางการบริหารแสดงแนวทฤษฎีต่าง ๆ กันดังนี้

2.2.1 ทฤษฎีการบริหารของ อังรี ฟาโยล (Henri Fayol)

ดังกล่าวนมาแล้วว่า อังรี ฟาโยล นักวิศวกรชาวฝรั่งเศสเป็นต้นกำเนิดในการพิจารณา การบริหารแบบกระบวนการ Fayol อธิบายกระบวนการบริหารงานว่าประกอบด้วยลำดับขั้นทาง การบริหาร 5 ประการ คือ

การวางแผน (Planning) หมายถึงภาระหน้าที่ผู้บริหารที่จะคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วกำหนดแผนการปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดโครงสร้างของงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล

การสั่งการ (Commanding) หมายถึงการสั่งการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานตามหน้าที่ที่มีอยู่

การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการเชื่อมโยงของทุก ๆ ฝ่ายให้เข้ากันได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การควบคุมงาน (Controlling) คือ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการกำกับงานให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามแผนงานที่วางไว้

2.2.1 ทฤษฎีการบริหารงานแบบ POSDCORB

ผู้เริ่มเรียนหลักเบื้องต้นของการบริหารจะต้องจดจำคำว่า POSDCORB และเข้าใจความหมายของคำนี้เป็นอย่างดี เพราะ POSDCORB คือ แนวคิดสำคัญที่สุดของแนวทฤษฎีการบริหารงานแบบกระบวนการ POSDCORB เป็นสัญลักษณ์แสดงหลักการบริหารงานที่เป็นแนวคิดของนักบริหารชาวอเมริกัน 2 ท่าน คือ Luther Gulick และ Lyndall Urwick (1936:13) ในปี 1937 นักบริหารทั้งสองท่านได้เขียนบทความทางการบริหารที่มีชื่อเสียง Papers on the Science of Administration ในบทความดังกล่าวได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารงานเป็นลำดับ 7 ขั้น และได้นำเอาตัวอักษรนำหน้าของแต่ละขั้นมาสร้างเป็นคำว่า POSDCORB ขึ้น ลำดับขั้นการบริหารงาน 7 ขั้นนั้นคือ

1. **การวางแผนงาน (Planning)** หมายถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และกำหนดเป้าประสงค์ที่แน่นอน หลักสำคัญของการวางแผนงานมี 3 ประการ ได้แก่

- 1) การวางแผนงานต้องสอดคล้องกับนโยบาย
- 2) การวางแผนต้องอาศัยหลักวิชาหรือความรู้ทางวิทยาการ
- 3) การวางแผนงานต้องอาศัยข้อมูล (Data) เพื่อให้กำหนดวิธีการได้อย่าง

ถูกต้องและมีเหตุผล

2. **การจัดองค์การ (Organizing)** หมายถึงการจัดโครงสร้างของการบริหารตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา กำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งต่าง ๆ และแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง การจัดองค์การอาจจะจัดเป็นหน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ (auxillary)

3. **การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)** เป็นหลักการบริหารบุคคล ได้แก่ การจัดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานในเวลาอันเหมาะสม ดังคำกล่าวทางหลักการบริหารว่า Put the right man to the right job at the right time การจัดคนเข้าทำงานยังหมายถึงการบำรุงขวัญ การพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานด้วย

4. **การควบคุมงาน (Directing)** หมายถึงกระบวนการการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร พร้อมทั้งการติดตามดูแลปฏิบัติงานให้เข้าไปตามเป้าหมาย การควบคุมยังรวมถึงการให้คำแนะนำหรือการนิเทศงานของผู้บริหารด้วย

5. **การประสานงาน (Coordinating)** หมายถึงการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างของงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน การทำงานให้ผสมกลมกลืนกันในหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ผลงานตรงตามเป้าหมาย การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ทุกหน่วยงานจะต้องกระทำ เพราะการประสานงานช่วยให้การปฏิบัติภารกิจแต่ละขั้นตอนดำเนินไปอย่างราบรื่น

6. **การเสนอรายงาน (Reporting)** หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การเสนอรายงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะทำให้สะดวกแก่การประสานงานในองค์กร

7. **การงบประมาณ (Budgeting)** หมายถึงการจัดทำงบประมาณการเงินการใช้จ่ายเงิน การควบคุมบัญชีและตรวจสอบบัญชี หน้าที่สำคัญของผู้บริหารในด้านการงบประมาณเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การพิจารณาให้ความเห็นชอบงบประมาณใช้จ่ายเงินตามงบประมาณและการตรวจสอบใช้จ่าย

กระบวนการบริหารโรงเรียน อาศัยแนวคิดของกระบวนการบริหารองค์กรทั่วไป ลำดับขั้นการบริหารโรงเรียน ดัดแปลงจากแนวคิดสำคัญๆ ดังกล่าวมาแล้ว โดยพิจารณาให้เหมาะสมในฐานะโรงเรียนเป็นองค์การประเภทบริการ (service organization) ซึ่งอาจให้ความหมายคำว่า กระบวนการบริหารโรงเรียนว่า “การกำหนดลำดับขั้นการดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่ทำให้โรงเรียนเป็นสถาบันที่สามารถให้บริการทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามความคาดหวังของสังคมทุกประการ” การกำหนดขั้นตอนหรือลำดับขั้นในการดำเนินงานในโรงเรียนนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง

ตำราทางด้านการบริหารโรงเรียนเสนอแนะขั้นตอนการบริหารโรงเรียนไว้หลายอย่างแตกต่างกันไปตามแนวความคิดของผู้เขียน อาทิ พน์ส หันนาคินท์ (พน์ส หันนาคินท์ 2513:10) กำหนดขั้นตอนของการบริหารโรงเรียนเป็น 4 ขั้น คือ ขั้นวางแผนงาน ขั้นจัดรูปงาน ขั้นดำเนินงาน และขั้นประเมินผลงาน โดยการแจกแจงรายละเอียดในขั้นดำเนินงานว่าประกอบขึ้นประสานงานควบคุมงานและวินิจฉัยสั่งการ

อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนในการบริหารงานโรงเรียนมัธยม ควรประกอบด้วยงานขั้นตอนที่สำคัญคือ

1. **ขั้นวางแผน (Planning)** เป็นการตัดสินใจว่าจะทำอะไร ด้วยวิธีใด และมอบหมายให้ใครเป็นผู้ดำเนินการ โดยจัดแบ่งแผนงานให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และหลักสูตรซึ่งอาจจะเป็นแผนงานระยะยาว หรือระยะสั้น หรือแผนงานประจำวันสิ่งสำคัญในการวางแผนก็คืองบประมาณ (budget) ซึ่งหมายถึงการกำหนดการรับจ่ายเงินที่คาดว่าจะได้มาและจ่ายไปตามประเภทของเงิน สิ่งสำคัญประการที่สองคือ บุคลากร (staff) ได้แก่ บุคคลที่ทำงานหน้าที่ต่าง ๆ คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริการ

2. **ขั้นจัดรูปร่าง (Organizing)** หมายถึงการจัดงานทั้งหลายที่อยู่ในความรับผิดชอบ ให้เข้าหมวดหมู่ กำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบและทำแผนผังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนแผนผังแสดงสายงานบังคับบัญชา

การจัดรูปร่างโรงเรียนมัธยม แบ่งเป็นฝ่ายใหญ่ ๆ 3 อย่างคือ

2.1 ฝ่ายวิชาการ (Academic Affair) ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการจัดการเรียนการสอน เช่นการทำโครงการสอน ตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การควบคุมคุณภาพของการศึกษา การวัดผลและประเมินผลการสอนของครูและการเรียนของนักเรียน

2.2 ฝ่ายธุรการ (Business Affair) ทำหน้าที่บริการให้แก่ฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจกรรมนักเรียน ควบคุมงานสารบรรณ การเงิน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของคณาธิการโรงเรียน เป็นต้น

2.3 ฝ่ายกิจกรรมนักเรียน (Student Affair) ทำหน้าที่ปกครองและให้บริการแก่นักเรียน เพื่อส่งเสริมให้การเรียนการสอนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. **ขั้นดำเนินงาน (Executing)** ขั้นดำเนินงานเป็นการที่ผู้บริหารจัดการให้งานที่วางแผน และจัดรูปร่างให้แล้วดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ทั้งระยะยาวและระยะสั้น งานต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง ฉะนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาสิ่งดังต่อไปนี้

3.1 การประสานงาน (Co-ordinating) จุดมุ่งหมายของการประสานงานคือ การทำให้งานต่าง ๆ เดินไปในทิศทางเดียวกันปราศจากการขัดแย้ง การซ้ำซ้อนหรือขาดความรับผิดชอบ

3.2 การสั่งงาน (Directing) เป็นการที่ผู้บริหารทำงานที่จัดวางไว้ได้รับการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การสั่งงานจะเป็นด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน

3.3 การคุมงาน (Controlling) หมายถึงตรวจตราการทำงานว่าเป็นไปด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน

4. **ขั้นประเมินผลงาน (Evaluating)** การนำผลงานที่หน่วยต่าง ๆ ได้กระทำไปแล้ว มาประมวลกัน เพื่อดูว่างานที่ได้กระทำไปแล้วนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงไร ผลของการประเมินผลงานจะเป็นเครื่องชี้บ่งว่า ผู้บริหารควรจะแก้ไขหรือปรับปรุงงานอย่างไร และเพียงไร เพื่อให้งานนั้น ๆ ได้ผลตามที่ต้องการ (สมศักดิ์ ศรีมานิชน์, 2524:148-150)

2.3 **การจัดองค์การโรงเรียน**

การจัดองค์การโรงเรียน (School organization) คือภารกิจของผู้บริหารที่จะจัดรวบรวมประเภทของงานให้เข้าเป็นหมวดหมู่ หรือเป็นกระสวนแบบเดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวก

ความสะดวกในการจัดดำเนินการในการให้บริการทางการศึกษา คือช่วยให้นักเรียนเจริญ
งอกงามและมีพัฒนาการทุกด้านอย่างเต็มที่ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล การจัดองค์
การโรงเรียนในความหมายง่าย ๆ ก็คือ การแบ่งแยกสายงานการบริหาร กำหนดตำแหน่งหน้าที่
และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย

สมาคมการศึกษาแห่งอเมริกา (National Education Association) เสนอแนะว่าการ
จัดองค์การโรงเรียนควรจะคำนึงถึงเป้าหมายของการจัดการศึกษา (Educational Goals)
และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น (Educational activities) กิจกรรมต่าง ๆ
ในโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดแนวปฏิบัติในการจัดองค์การโรงเรียน ไม่ใช่องค์การ
โรงเรียนเป็นสิ่งที่ขาดการจัดกิจกรรมเหล่านั้น องค์การโรงเรียนมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้การ
ดำเนินงานตามโครงการศึกษาระบุจุดประสงค์ ฉะนั้นองค์การโรงเรียนจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น
และเปลี่ยนแปลงได้ (dynamic structure) ไม่ควรเป็นรูปแบบที่กำหนดไว้ตายตัว (static structure)
(นิพนธ์ กินาวงศ์ อ้างถึงแล้ว:57)

2.3.1 จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การโรงเรียน

จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การการศึกษา (Purposes of educational organization) กับ
จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การโรงเรียน (Purposes of School organization) ย่อมเหมือนกันซึ่ง
จำแนกออกได้ 4 ประการ คือ

1. มีความยืดหยุ่นพอสมควร และมุ่งส่งเสริมให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ

2. องค์การโรงเรียนจะต้องตอบสนองปรัชญาของชุมชนที่โรงเรียนแห่งนั้นตั้งอยู่
ซึ่งปรัชญาของชุมชนนั้นย่อมแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
โรงเรียน

3. องค์การโรงเรียนจะต้องจัดให้มีความต่อเนื่องกันในการให้บริการทางการศึกษาและ
ทำหน้าที่ในการแบ่งปันแจกจ่ายบริการแก่สมาชิกของชุมชนอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน
ในโอกาสที่จะได้รับบริการเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

4. องค์การโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงหลักแห่งการประหยัด หรือหลักการทางเศรษฐกิจ
การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และหลักแห่งการเสริมสร้างระบอบประชาธิปไตย

ย่อมนกล่าวโดยสรุปได้ว่า “องค์การโรงเรียน (School Organization)” เป็นผลที่ได้จาก
การพิจารณาเกี่ยวกับ

1. เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Educational goals) และ
2. กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น (Goal activities)

“อนึ่ง กิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวนั้น จะต้องเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดแนวปฏิบัติขององค์การโรงเรียน ไม่ใช่องค์การโรงเรียนเป็นผู้ชี้ขาดในการจัดกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น และที่สำคัญที่สุดก็คือ องค์การโรงเรียนมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานตามโครงการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้จัดตั้งไว้แล้ว ฉะนั้น องค์การโรงเรียนจะต้องยืดหยุ่นได้ มีโครงสร้างแบบไดนามิก (Dynamic structure) ไม่ควรเป็นโครงสร้างแบบสถิตย์ (Static structure) และไม่ควรเป็นแบบที่กำหนดไว้ตายตัวอย่างแน่นอน”

2.3.2 หลักของการจัดองค์การโรงเรียน

หลักสำคัญของการจัดองค์การโรงเรียน สรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่เข้าใจร่วมกันและยอมรับกันแล้วแสดงให้เห็นชัดเจน มีการตกลงไว้ให้เข้าใจ
2. การเปิดโอกาสให้ภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้นได้เสมอและกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างสัมพันธ์ภาพในองค์การโรงเรียน
3. กำหนดลู่ทางให้วิธีการอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกันในสังคมแบบประชาธิปไตย ปรากฏมีขึ้นในองค์การโรงเรียนตลอดไป
4. กำหนดให้มีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะได้ปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น เมื่อจุดมุ่งหมายของชุมชนเปลี่ยนแปลงไป จุดมุ่งหมายของโรงเรียนก็จะถูกตัดแปลงให้สอดคล้องกันจุดมุ่งหมายของชุมชนดังกล่าว องค์การโรงเรียนจะต้องพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีเช่นกัน
5. องค์การโรงเรียนจะต้องจัดขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายหลักในการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้แล้ว
6. มีการกำหนดหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน
7. รูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การโรงเรียนจะต้องเข้าใจง่าย มีแผนผังที่ไม่ยุ่งยากหรือสลับซับซ้อนเกินไป มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ
8. การจัดองค์การโรงเรียนจะต้องอาศัยข้อมูล และหลักวิชาต่าง ๆ ที่จำเป็นเช่น ผลของการวิจัยต่าง ๆ
9. การจัดองค์การโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องและการหมุนเวียนสับเปลี่ยนกัน
10. มีการประเมินผลเพื่อนำเอาข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงองค์การโรงเรียนให้เหมาะสมอยู่เสมอ (สมบูรณ์ พรรณากพ 2522:141-142)

2.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนหรือที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า แผนงานการบังคับบัญชาแสดงให้เห็นลักษณะการจัดองค์การของผู้บริหาร โครงสร้างการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปมี 3 แบบ คือ

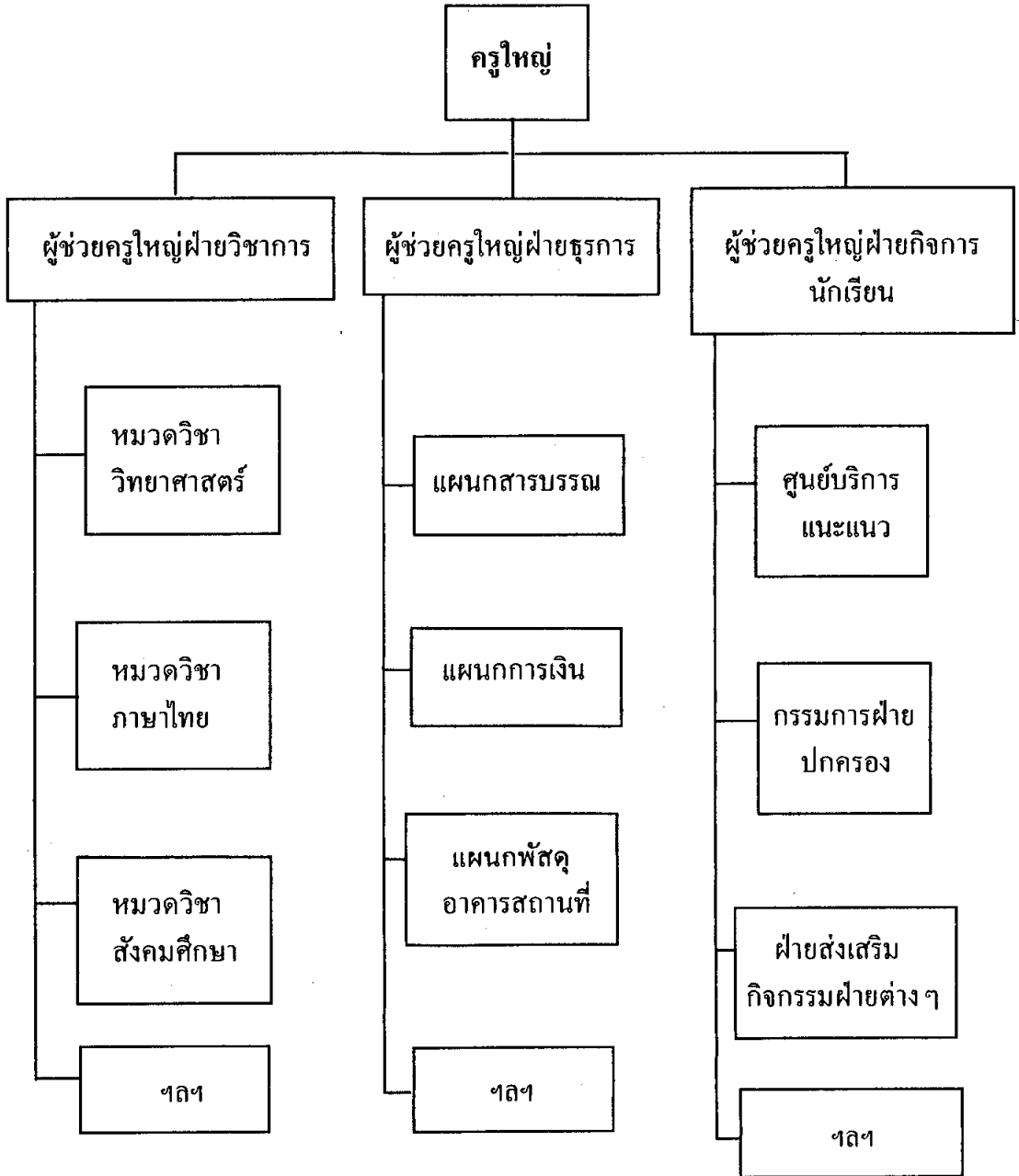
1. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization Structure)
2. โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure)
3. โครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่าง (Functionalized Organization Structure)

โครงสร้างการบริหารแต่ละแบบขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ ปรัชญาของผู้บริหาร องค์การและตัวแปรอื่น ๆ หลายอย่าง แต่ละแบบแตกต่างกันก็มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

2.4.1 โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่มีสายงานการบังคับบัญชาเพียงสายเดียวและลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้น เหมาะสำหรับหน่วยงานหรือโรงเรียนขนาดเล็กงานไม่ซับซ้อนและมีบุคลากรจำกัดเป็นรูปแบบโครงสร้างที่ง่ายที่สุด มองเห็นสายงานการบังคับบัญชาได้ชัดเจนดี โครงการแบบงานหลักอาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนไปได้ง่าย

ในการบริหารโรงเรียนแบบงานหลักนี้ ซึ่งถือว่าครูใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุดและแบ่งการบริหารเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายกิจการนักเรียน แต่ละฝ่ายแยกประเภทของงานตามสภาพที่เป็นจริง อาจเขียนโครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization Structure) ได้ตามแผนผังดังนี้

แผนผังแสดงโครงสร้างการจัดองค์การโรงเรียนแบบงานหลัก
(Line Organization Structure)



2.4.1.1 ข้อดีของโครงสร้างแบบงานหลัก มีดังนี้

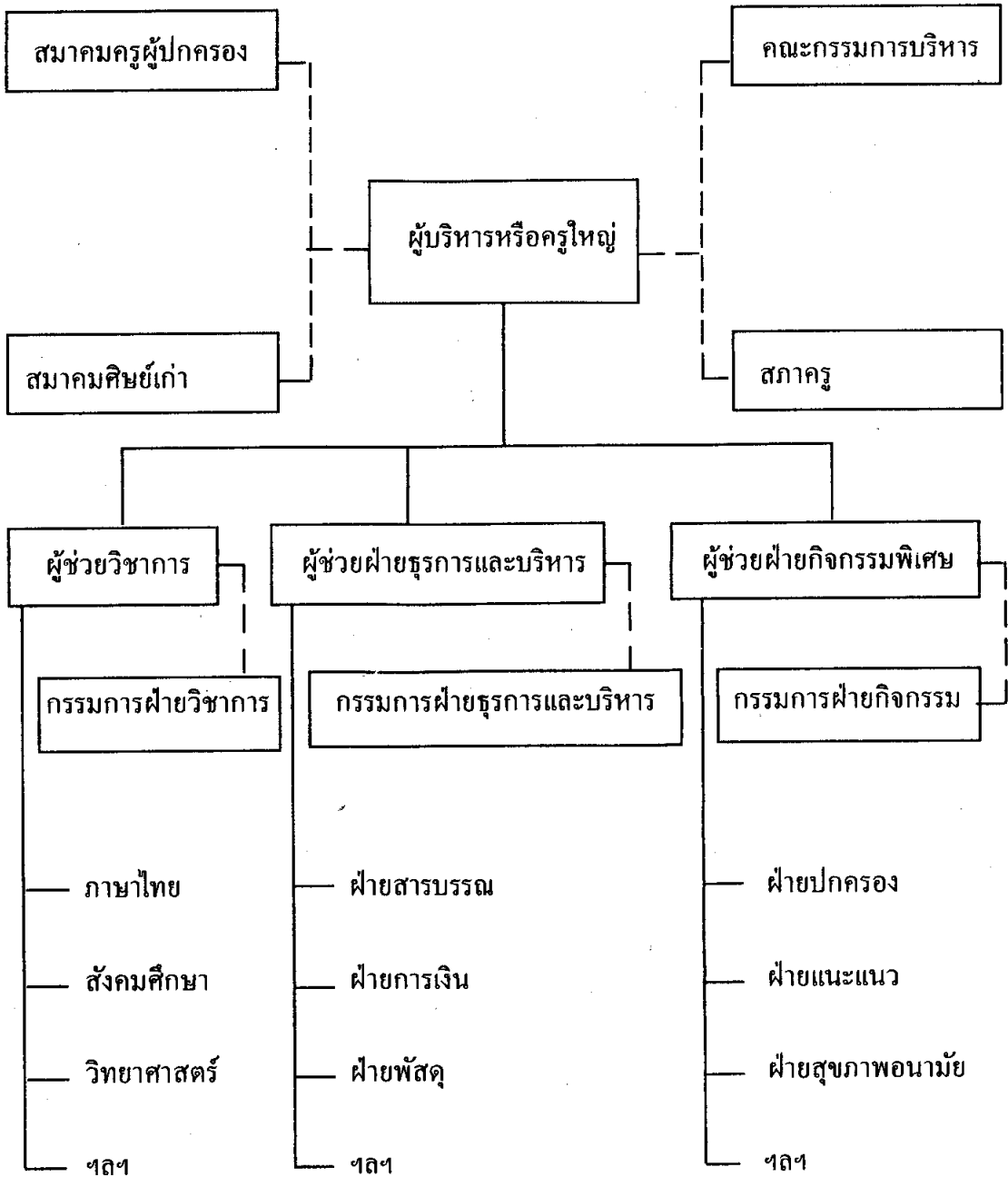
- (1) เป็นโครงสร้างที่ง่าย มองเห็นแล้วเข้าใจได้แจ่มแจ้งทันที
- (2) สายการบังคับบัญชาแสดงไว้อย่างเด่นชัด เพราะสายงานมีเพียงสายเดียวเท่านั้น คือ สายงานหลัก
- (3) เอกภาพทางการบริหารมีให้เห็นอย่างชัดเจน และย่อมสะดวกแก่ผู้บริหารที่จะรับผิดชอบงานแต่ละส่วนโดยตรงและแน่นอน
- (4) สายการติดต่อสะดวกและย่อมอำนวยความสะดวกในการสั่งการและการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (5) สะดวกในการควบคุมและติดตามผลงาน
- (6) หัวหน้าย่อมมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่โดยตรง (ไม่ต้องคำนึงถึงฝ่ายที่ปรึกษา Staff) ในการตัดสินใจปฏิบัติงาน
- (7) เมื่อมีปัญหาจะต้องทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วยิ่ง
- (8) สามารถจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับขยายองค์การได้โดยไม่ยุ่งยาก

2.4.1.2 ข้อเสียของโครงสร้างแบบงานหลัก มีดังนี้

- (1) ขาดการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) ดังนั้น หัวหน้างานจะต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ทุกด้าน
- (2) การดำเนินงานอาจไม่ครอบคลุมขอบเขตทั้งหมด เพราะถูกจำกัดได้โดยโครงสร้าง
- (3) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- (4) ขาดการให้คำปรึกษาและผู้ช่วยเหลือ
- (5) หัวหน้างานไม่สามารถแบ่งภาระหน้าที่ไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาชั้นรองได้ เพราะลักษณะการควบคุมเป็นไปโดยตรง

2.4.2 โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organizational Structure) เป็นโครงสร้างของหน่วยงานที่มีโครงสร้างกว้างขวางและซับซ้อนขึ้น ยากที่จะบริหารโดยผู้บริหารแต่ผู้เดียว จำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ มีหน้าที่เฉพาะให้ความช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาเท่านั้น ส่วนอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการยังอยู่ในหน่วยงานหลักเท่านั้น ในการบริหารการศึกษาหรือบริหารโรงเรียน ผู้บริหารหรือครูใหญ่อาจมีคณะกรรมการที่ปรึกษารับรองโรงเรียน เช่น สมาคมศิษย์เก่า สมาคมครู ผู้ปกครองสภาครู คณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นต้น เข้ามาช่วยดัดภาพประกอบ

แผนผังแสดงโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา
(Line and Staff Organization Structure)



ผลดีและผลเสียของโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาตามที่นักการศึกษาอเมริกา ชื่อ Lester W. Anderson กับ Lauren A. Van Dyke (1972:258) กล่าวไว้มีดังนี้

2.4.2.1 ข้อดีของโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา มีดังนี้

- (1) ความสัมพันธ์ของบุคคลแต่ละคนตามสายงานในองค์กรแสดงไว้อย่างชัดเจน
- (2) บุคคลแต่ละคนเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจตามสายงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- (3) ช่วยให้การบริการงานมีประสิทธิภาพสูง
- (4) ความล้มเหลวหรือความสำเร็จของงานมิได้อยู่ที่ครูใหญ่เพียงคนเดียวขณะที่ปรึกษามีส่วนในความล้มเหลวหรือสำเร็จนั้น ๆ ด้วย

2.4.2.2 ข้อเสียของโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา มีดังนี้

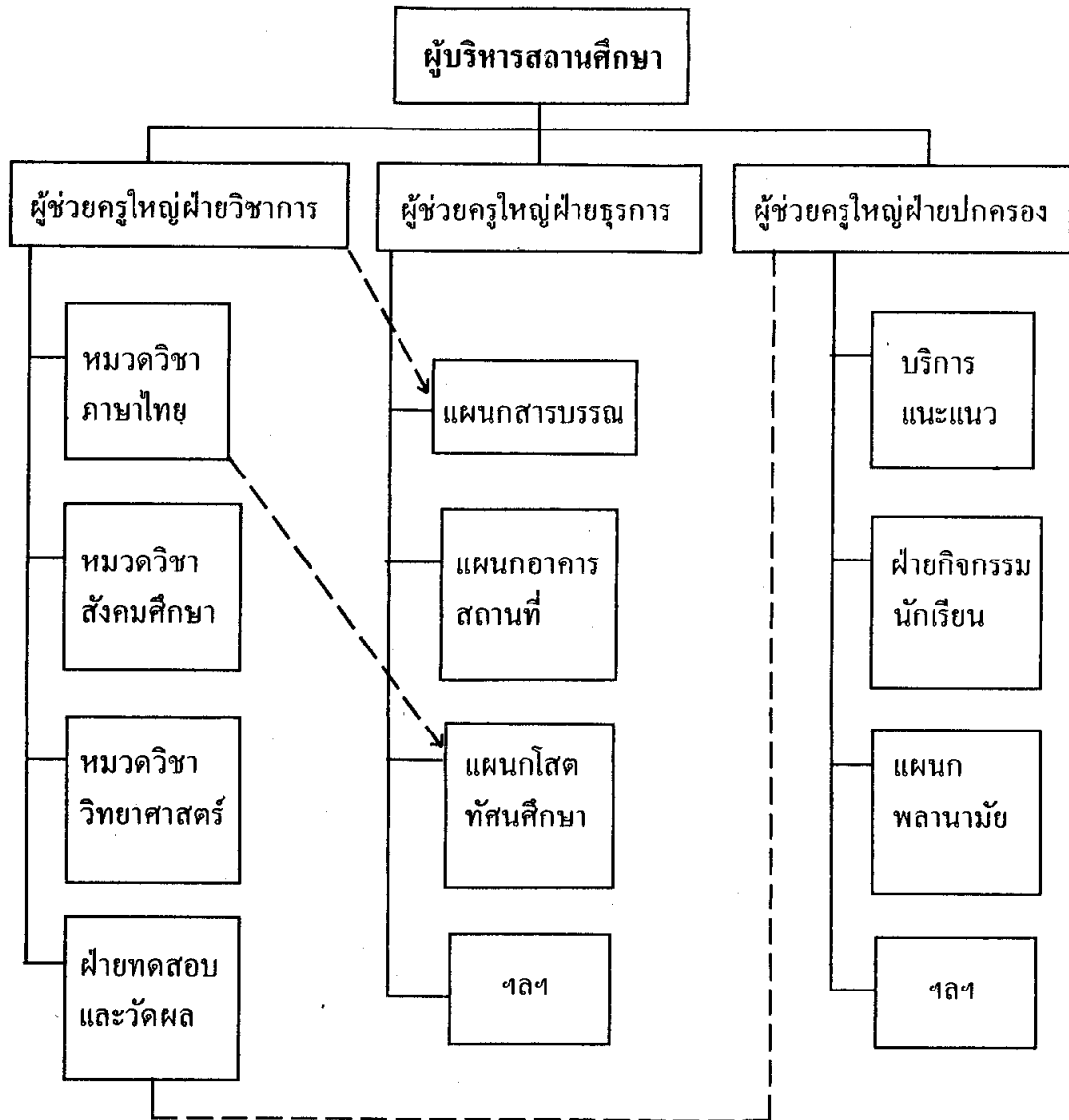
- (1) เป็นโครงสร้างการบริหารงานที่นำไปสู่รูปแบบการบริหารแบบใช้อำนาจเต็มที่กับผู้บังคับบัญชา (โดยการอ้างความเห็นชอบของที่ปรึกษา)
- (2) หน่วยงานหลักอาจถูกบีบบังคับจากหน่วยงานที่ปรึกษาบังเกิดผลเสียหายแก่องค์กร
- (3) หน่วยงานหลักระดับสูงอาจจะไม่จริงจังต่อระดับต่ำมักจะเชื่อมั่นและมีศรัทธาต่อระดับสูง
- (4) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมายังเบื้องล่างมีความคล่องตัวแต่การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนมีอุปสรรคมากขึ้น

2.4.3 โครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่าง (Functionalized Organization Structure)

จัดองค์กรโรงเรียนแบบงานเฉพาะอย่าง หมายถึงโครงสร้างขององค์กรโรงเรียนที่แบ่งสายงานให้สัมพันธ์กันตามหน้าที่การงาน (Function) ของแต่ละบุคคลอีกด้วย โครงสร้างแบบงานเฉพาะนี้เป็นโครงสร้างของการจัดองค์กรที่เกิดจากแนวความคิดของ เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ซึ่งมุ่งที่จะแบ่งหน่วยงานออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละชนิดที่ปฏิบัติจัดทำอยู่ โดยมอบอำนาจหน้าที่และหน่วยงานเฉพาะโดยเด็ดขาดไปเลย ลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่างก็คือ บุคลากรในองค์กรแต่ละคนอาจจะมีหัวหน้างานหลายคนบุคลากรแต่ละคนแบ่งกันรับผิดชอบการงานเป็นเรื่อง ๆ ไปตามหน้าที่การงานของตน บางทีหน่วยงานย่อยหน่วยเดียวต้องรายงานต่อหัวหน้าหรือหน่วยงานอื่นที่สูงกว่าถึง 2 คน หรือ 2 หน่วย แล้วแต่ว่าเรื่องใดหัวหน้าหรือหน่วยงานที่สูงกว่าคนใดหน่วยใดรับผิดชอบ ดังนั้นย่อมกล่าวได้ว่าโครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่างนี้ ย่อมเปิดโอกาสให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงาน

มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับกับหน่วยงานหลัก และมีผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ประจำอยู่ ผู้เชี่ยวชาญนั้นๆ ย่อมมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการในหน่วยงานนั้นได้ ไม่ใช่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำอย่างเดียว คือผู้เชี่ยวชาญย่อมมีทั้ง Line and Staff authority โครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่างนี้ไม่เป็นที่นิยมมากนัก โดยเฉพาะในวงการบริหารราชการ ดังภาพประกอบ

แผนผังแสดงโครงสร้างการจัดองค์การโรงเรียนแบบงานเฉพาะอย่าง
(Functionalized Organization Structure)



————— Line Organization (หน่วยงานหลัก)

- - - - - Functional Organization (หน่วยงานเฉพาะ)

2.4.3.1 ข้อดีของโครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่าง มีดังนี้

- (1) มีโอกาสที่จะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น ด้วยการมอบหน้าที่การงาน (Function) ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบไปทำตามความถนัดและความสามารถเฉพาะของแต่ละคน
- (2) มีโอกาสใช้ประโยชน์เจ้าหน้าที่เฉพาะหรือผู้เชี่ยวชาญได้มากที่สุด
- (3) งานในหน่วยงานเฉพาะหรือแต่ละหน่วยงานย่อยจะดำเนินไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะมีอำนาจหน้าที่อยู่พร้อม
- (4) ทำให้แต่ละหน่วยงานเฉพาะมีความรับผิดชอบและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) ได้ดีขึ้น

2.4.3.2 ข้อเสียของโครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่าง มีดังนี้

- (1) สายการบังคับบัญชาขาดเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) หรือแตกแยกออกจนทำให้เอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง
- (2) อาจจะทำให้อำนาจในการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) หรือการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอาจจะหายไป หรือเกิดความสับสนได้
- (3) ทำให้ลักษณะของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดเด่นชัดขึ้น
- (4) อาจจะทำให้เกิดการขัดแย้งหรือการแตกแยกกันขึ้นได้ในหน่วยงานเฉพาะกิจ
- (5) การทำงานมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น

อาจจะกล่าวโดยอนุโลมได้ว่า โครงสร้างขององค์การบริหารราชการแผ่นดินในส่วนภูมิภาค และโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีลักษณะคล้ายคลึงกันมากกับโครงสร้างของการจัดองค์การแบบงานเฉพาะอย่าง (Functionalized Organization Structure) เช่น ศึกษาธิการจังหวัด ขึ้นตรงต่อผู้ว่าราชการจังหวัด และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับโรงเรียน ในสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ฯลฯ (นิพนธ์ กินาวงศ์, อ้างถึงแล้ว : 58-64 และสมบุรณ์ พรรณภาพ อ้างถึงแล้ว : 143-150)

2.5 ผู้นำและภาวะการเป็นผู้นำ

สถานที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน เรามักจะได้ยินคำ 2 คำเสมอ คือ ผู้นำกับผู้บริหาร ซึ่งสองคำนี้มักจะมีการนำมาใช้อ้างและกล่าวถึงกันอยู่เสมอถ้าจะพิจารณาความหมายของคำทั้งสองก็คงจะมีความสัมพันธ์กันอยู่ไม่น้อยอาจจะแตกต่างกัน

ระหว่างขอบเขตของงาน เพราะผู้นำมีขอบเขตของงานกว้างขวางกว่า ถ้าจะให้นิยามคงจะมีความเห็นแตกต่างกันไป

Libham (1964) ได้ให้ความเห็นว่าบทบาทของผู้นำเพื่อมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน แต่ผู้บริหารมีบทบาทเพื่อมุ่งให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2522:6-7) ได้สรุปเกี่ยวกับการเป็นผู้นำจากหนังสือ Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research ของ Stogdill (1974 : 7-15) สรุปแนวคิดได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group process) การเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์กลางของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ

2. การเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพของผลของมัน ตามแนวคิดนี้ถือผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพ และมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่องและมีความจงรักภักดีและเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. การเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพล (Exercise of influence) ตามแนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม มีความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมายและทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำก็คือการกระทำหรือพฤติกรรม กลุ่มนี้พยายามนิยามการเป็นผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือ พฤติกรรมของบุคคลขณะที่นำกิจกรรมกลุ่ม ประสานงานการทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือคำนิยามชมเชย การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำคือรูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคล ให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม มิใช่การข่มขู่ บังคับหรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power relation) กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำคือความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค้ำยอย่างหนึ่งในการทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และทำให้สมาชิกมีความ

พึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งการลงทุนและเวลาหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือความแตกต่างของบทบาทในสังคมใด ๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทที่ต่างกันผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตามตามแนวคิดนี้เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไร

11. การเป็นผู้นำคือการมีความคิดริเริ่มในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่มีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดริเริ่ม และหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติ การกิจที่สำคัญของผู้นำตามแนวคิดนี้ก็คือต้องมีความริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อจะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

2.5.1 ลักษณะของผู้นำ

แม้ว่านักการศึกษาส่วนมากจะมีความเห็นตรงกันว่า ลักษณะของผู้นำกับลักษณะของผู้บริหารควรจะเหมือนกัน แต่ Barnard (Barnard 1962:92-102 อ้างถึงโดยภิญโญ สาร, 1962:92-102, อ้างถึงโดยภิญโญ สาร, 2526:264-265) ลงความเห็นว่าจะเป็นผู้ผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความพิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการเป็นการเพิ่มเติมไปจากลักษณะอื่น ๆ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and endurance) คุณสมบัตินี้ไม่ได้หมายถึงสุขภาพดี แม้ว่าสุขภาพดีจะมีส่วนสำคัญก่อให้เกิดคุณสมบัตินี้ดังกล่าว แต่ความมีชีวิตชีวาหมายถึงความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิดปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใยอยู่เสมอ ความทนทาน คือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยมิต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำโดยไม่ปริน่ากบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

ความคล่องตัวว่องไวแจ่มใสร่าเริงทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคนความทนทานทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่หยุดยั้ง ทำให้คนทันโลกทันเหตุการณ์และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความเอาจริงของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน ดังนั้นความทนทานจึงจำเป็น

2. ความสามารถพิเศษในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง

ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทันที่

3. ความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) ความสามารถนี้ถ้าผู้นำขาดเสียแม้ จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม เป็นการยากที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงาน ได้สำเร็จ ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้จะได้รับความสำเร็จ ความสามารถในการ จูงใจนี้จึงหมายถึงความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดสามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความและข้อเขียนอย่างอื่น การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถ จับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน และรู้จักชัดในที่ควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมาแต่สุภาพเรียบร้อย และแสดงความรู้สึกจริงใจของคนออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึงสภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความ รู้สึกเสียใจ ไม่พอใจเมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึก ด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมา แล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบจึงเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5. ความฉลาดไหวพริบ (intellectual capacity) สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วย ความรอบรู้ ทันโลกทันเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำคนจำนวนมาก ๆ ความฉลาด ไหวพริบจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประการ ความฉลาดไหวพริบจะมีได้ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัย สั่งการ รอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม ที่สำคัญที่สุดคือร่างกาย จิตใจ และ อารมณ์สมบูรณ์

2.5.2 ผู้บริหารในฐานะผู้นำ

ในสถานศึกษาจะพบตำแหน่งที่มีชื่อเรียกดังต่อไปนี้ เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการ อธิการบดี ฯลฯ ซึ่งล้วนเป็นตำแหน่งทางบริหารทั้งสิ้น ผู้บริหารของสถานศึกษาจะต้อง กระทำไปตามบทบาท อำนาจและหน้าที่ที่กำหนดให้กระทำโดยปกติ นอกเหนือไปจากนั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำ จะหลีกเลี่ยงมิได้ควบคู่กันไปกับการบริหารงาน และบทบาทนี้เองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นเครื่องชี้บอว่าการบริหารที่ได้สั่งการไปนั้นจะสำเร็จ ลุล่วงเพียงใด ถ้าผู้บริหารนำเป็นนำได้ หรือ นำถูก ก็ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อการบริหาร งานทางการศึกษา ตรงกันข้าม ถ้าผู้นำไม่สามารถจะนำได้ หรือนำไปไม่ถูกต้องย่อมจะทำให้งาน

ล้มเหลวลงไปอย่างสิ้นเชิง ฉะนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงต้องมีบทบาทที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการจัดองค์การ การจัดองค์การในที่นี้คือการจัดรูปงานภายในหน่วยงานนั่นเอง ถ้าในโรงเรียนครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่จะต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดรูปงาน แม้ว่าจะมอบหมายให้ผู้ช่วยหรือผู้ใต้บังคับบัญชากระทำก็ตาม ย่อมจะต้องเข้าใจและสามารถที่จะจัดให้ทำงานเดินไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และไม่ก่อให้เกิดความสับสน ทั้งยังตรวจสอบระบบงานได้อย่างมีคุณภาพ

2. ความสามารถในการนำทางการศึกษา ผู้นำในทางการศึกษานี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสถานศึกษา เพราะผู้บริหารด้านนำทางการศึกษาได้จะเรียกศรัทธาจากบุคลากรในหน่วยงานได้เต็มที่ และสามารถระดมคนให้เข้ามาช่วยกันทำงานอย่างสามัคคีกันได้ การนำทางการศึกษานี้ ได้แก่ การนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้นำด้านการสอนที่ทันสมัย การร่วมมือกับสมาคมทางการศึกษา การนำเอาผลงานทางการศึกษาทางวิจยทางการศึกษามาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา และแม้แต่การติดตามเหตุการณ์แนวคิดทางการศึกษาใหม่ ๆ มาเสริมให้สถานศึกษาก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ

3. ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเนื่องจากโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคม และมีบทบาทที่จะต้องตอบสนองความต้องการของสังคมผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าร่วมกับงานของผู้นำชุมชนในละแวกที่โรงเรียนตั้งอยู่ และให้บริการแก่ชุมชนโดยให้ชุมชนได้มีโอกาสใช้สถานที่โรงเรียนเพื่อประกอบกิจกรรม อันเป็นประโยชน์ต่อชุมชนนั้น ๆ ได้ นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องเป็นแหล่งที่จัดบริการด้านความรู้เผยแพร่ให้กับชุมชนได้ตามโอกาส เป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน

2.5.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

2.5.3.1 ความหมายของ “ผู้บริหารโรงเรียน”

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในองค์การโรงเรียน อันเป็นภาระหน้าที่ (Function) ของโรงเรียนในฐานะที่โรงเรียนคือสถาบันทางสังคมได้แก่การให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมเพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากคำจำกัดความข้างต้นนี้ ย่อมชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนย่อมหมายถึง

1. บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์การโรงเรียน
2. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการศึกษาแก่สังคม
3. บุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำขององค์การโรงเรียน ในฐานะที่เป็นองค์การสังคมหรือสถาบันทางสังคม

โดยทั่วไป เมื่อกล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียน มักจะเข้าใจว่าหมายถึงบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้คือ ครูใหญ่ (อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ) และ/หรือ ครูที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน เช่น หัวหน้ากลุ่มโรงเรียน หัวหน้าสาย หรือหัวหน้าหมวดวิชา และศึกษานิเทศก์ประจำโรงเรียน (สมบุญ วรรณภาพ อ้างถึงแล้ว:244)

2.5.3.2 ปรัชญาของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้กำหนดปรัชญาไว้สำหรับยึดเป็นหลักปฏิบัติในการประกอบภารกิจหน้าที่ของตน ในตอนนี้จะได้นำเอาทัศนะของนักบริหารการศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นข้อสรุปจากความคิดเห็นของคณะศาสตราจารย์ทางวิชาบริหารการศึกษา แห่งสหรัฐอเมริกา ได้แสดงไว้ในรายงานของ National Conference of Professors of Education Administration เมื่อ ค.ศ.1951 มาแสดงไว้เพื่อจะได้อาศัยเป็นแนวทางในการสร้างปรัชญาของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องอาศัยวิธีการแห่งปัญญา เป็นวิธีการสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหารโรงเรียน
2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับว่าวิธีการทำงานร่วมกันเป็นคณะนั้น เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารโรงเรียน นั่นคือ จะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ หลาย ๆ คนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และจะทำงานตามลำพังมิได้
3. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเคารพความเป็นคนของคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือในธรรมชาติและความสามารถของบุคคลอื่น
4. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยึดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลักการบริหาร โรงเรียนจะไม่มีเป้าหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษา ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมของสภาพของสังคม ในฐานะที่ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำขององค์การโรงเรียน จำเป็นจะต้องปรับปรุงโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
5. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองเป็นเพียงผู้มีหน้าที่ประสานประโยชน์ และทำหน้าที่ให้บริการแก่บุคคลอื่น ๆ ทุกคน ทั้งนี้ก็เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดบริการทางการศึกษาแก่สังคมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพที่ดี
6. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ ทั้งหลายได้มีโอกาสเข้าพบปะเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันได้ทุกเมื่อ และจะต้องพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคนในวงการศึกษา และในชุมชนที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่ จึงจำเป็นจะต้องจัดขบวนการติดต่อสื่อความคิดไว้ให้ดี และมีประสิทธิภาพ