

Journal of Education Studies

Volume 12
Issue 4 April-June 1984

Article 13

April 2023

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ณพพงษ์ ฤทธิจิตราคุณ

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

ฤทธิจิตราคุณ, ณพพงษ์ (2023) "บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน," *Journal of Education Studies*: Vol. 12: Iss. 4, Article 13.

DOI: 10.58837/CHULA.EDUCU.12.4.13

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol12/iss4/13>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

บทบาทหน้าที่ ของผู้บริหาร โรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์

คำว่าบทบาท มักจะพูดออกมาคู่กับคำว่าหน้าที่ ถ้าจะพิจารณาแยกแยะให้เห็นชัดจะเห็นว่า คำว่าบทบาทนั้นความจริง เกิดขึ้นมาจาก

ความประพฤติ (ส่วนตัว) + หน้าที่
(องค์การกำหนดให้ปฏิบัติ) = บทบาท

ดังนั้น บทบาทจะเกิดขึ้นได้จะต้องประสานความประพฤติส่วนตัวของบุคคลให้เข้ากับหน้าที่ที่หน่วยงานกำหนดให้ปฏิบัติ จึงจะปรากฏบทบาทที่แท้จริงในองค์การ และในสังคมที่คนส่วนใหญ่ต้องการ

ความประพฤติหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนจะเกิดขึ้นมาจากคุณ

ลักษณะและพฤติกรรม ส่วนบุคคลที่แสดงออกมาทั้งทางบวกและทางลบในที่นี้จะกล่าวถึงแต่พฤติกรรมและความประพฤติที่จะแสดงออกมาในทางบวก เพราะเป็นสิ่งที่สังคมโดยส่วนรวมต้องการ ซึ่งในทางบริหารการศึกษาก็จะมองผู้บริหารโรงเรียนในเชิงความเป็นผู้นำของคนซึ่งจะต้องประกอบด้วย

ความสามารถในหน้าที่ มีสติปัญญาเร่งหาไหวพริบขึ้น ตั้งตัวและอาจหาญ ทนต่อเหตุการณ์ที่ผ่น ขยันใฝ่หาความรู้ เป็นผู้ริเริ่มคิด พิจารณาดีชอบ กอปรด้วยความช่วยเหลือเชื่อมั่นในใจตน อดทนและมั่นคง ทะนงและกล้าพูด ดึงดูดด้วยกล้าทำ ย้ำด้วยความสม่ำเสมอ เสนอตนเข้าร่วมมือ ผูกปรืออารมณ์

ชั้น มนุษย์สัมพันธ์ต้องใช้ ให้การยอมรับทั่ว
ปรับตัวเข้ากับสังคม วัฒนธรรมความคิด รู้สึกผิด
และถูก ผูกค้ำพุดที่ดี มีหน้าที่ต้องประสาน
ปรับปรุงงานอยู่เสมอ เจอบกพร่องต้องเปลี่ยน
รู้เรียนรู้อยู่ใจคน ไม่สนต้องกระตุ้น วุ่นต้อง
รีบทำ นี่แหละพฤติกรรมที่แท้

ที่กล่าวมานี้ เป็นเพียงพฤติกรรมบาง
ส่วนในทางที่ดีของผู้บริหาร พฤติกรรมทางไม่
ดีก็จะเกิดขึ้นตรงกันข้าม ดังนั้นกับบริหารที่ดี
จะเตือนตนและสำรวจตนเองอยู่เสมอ ถ้าผล
ไปก็ต้องตั้งหลักใหม่ สำรวจและเปลี่ยนแปลง
ตนเองใหม่ให้เกิดพฤติกรรมหรือความประพฤติ
ทางบวกให้ได้เพื่อประสานกับภารกิจ หน้าที่
และงานที่ต้องปฏิบัติ

หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน จะต้อง
มองในเชิงหน้าที่ โดยส่วนรวมที่กำหนดเป็น
งานที่ต้องปฏิบัติ และหน้าที่ของความเป็นผู้นำ
โดยส่วนรวม คือ

๑. หน้าที่ที่จะต้องประสานให้สมาชิก
ในกลุ่มอยู่ด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

๒. หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อเป้า-
หมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ

๓. หน้าที่ที่จะต้องอำนวยความสะดวก
แก่กลุ่มและสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดแก่กลุ่มเพื่อ
ให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

งานที่เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในการ
บริหารโรงเรียน ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ
ได้เป็นอย่างดีก็คือ

๑. การบริหารงานวิชาการ

๒. งานบริหารงานบุคคล

๓. การบริหารงาน ธุรการ การเงิน
อาคารสถานที่และการบริการ

๔. การบริหารงานกิจการนักเรียน

การบริหารงานทั้ง ๕ ประการที่จะมี
ความสัมพันธ์กัน จะมากหรือน้อย หรือจะ
สัมพันธ์กันโดยตรง หรือส่งผลทางอ้อม แต่
เมื่อปฏิบัติโดยส่วนรวมแล้วก็จะส่งผลโดยตรง
ต่อโครงการจัดการศึกษาทั้งหมดของโรงเรียน
ที่มีเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ ให้เด็กเป็นสมาชิก
ของสังคมที่มีคุณภาพและคุณธรรม ดังนั้นผู้
บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องทำความเข้าใจต่องาน
ในหน้าที่ให้แจ่มแจ้ง ละเอียดยละเอียดและเข้าใจ
ถึงความสัมพันธ์ และผลกระทบของงาน แต่
ละอย่างที่มีต่อกันและกัน โดยสภาพปกติแล้ว
เวลาที่ผู้บริหารควรใช้เวลาให้กับงานแต่ละอย่าง
เป็นดังนี้

๑. งานบริหารวิชาการ ๔๐ %

๒. งานบริหารบุคคล ๒๐ %

๓. งานบริหารกิจการนักเรียน ๒๐ %

๔. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	๕ %
๕. งานบริหารการเงิน	๕ %
๖. งานบริหารอาคารสถานที่	๕ %
๗. งานธุรการและบริการทั่วไป	๕ %

ทั้งนี้ถ้าสภาพการณ์และเวลาต่างๆ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมก็อาจทำให้ผู้บริหารจะต้องรู้จักยืดหยุ่นเวลาให้กับงานด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไปบ้าง แต่ถ้าคิดเฉลี่ยตามสภาพปกติแล้ว ควรให้อยู่ในเกณฑ์ดังกล่าว

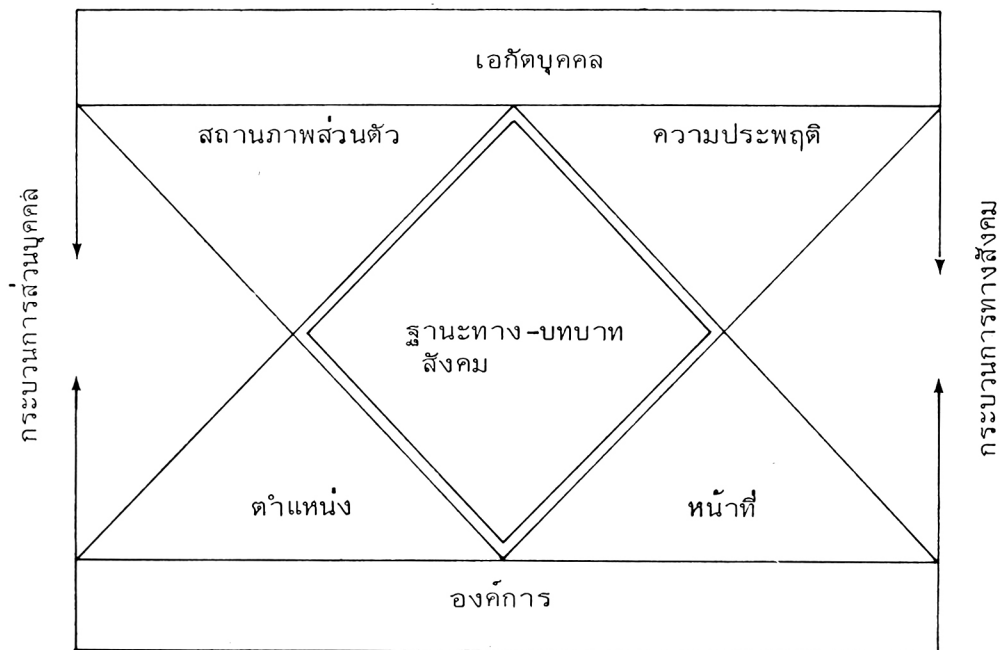
เมื่อพิจารณาบทบาทดังกล่าวแล้ว น่าที่จะหันมาพิจารณาอีกด้านหนึ่ง คือ ฐานะทางสังคมของผู้บริหาร ฐานะทางสังคมที่จะปรากฏให้เห็นชัด ผู้บริหารจะต้องพิจารณาทั้งในตนเองและในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดตำแหน่งให้ ฐานะทางสังคมจะเกิดขึ้นจาก

สถานภาพส่วนตน + ตำแหน่งในองค์การ
= ฐานะทางสังคม

สถานภาพส่วนตน จะประกอบด้วย การศึกษา ความรู้ ความสามารถ ความถนัด อายุ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม ความสนใจ ความเชื่อและยึดมั่น ตลอดจนศักดิ์ศรีตระกูลต่าง ๆ กัน ถ้าประธานเข้ากับตำแหน่งงานที่องค์การกำหนดให้ คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ก็จะเกิดฐานะทางสังคมขึ้น เช่น จะเห็นว่าในสังคมทั่วไปมักจะกล่าวว่า

เขายังเด็กนักที่จะเป็นครูใหญ่ หรือหัวหน้าการ หรือผู้อำนวยการ ซึ่งนั่นก็คือมองอายุกับตำแหน่งเป็นสำคัญ ซึ่งก็ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นมาได้ จนกว่าเขาจะพิสูจน์ บทบาทออกมาให้คนยอมรับ หรือที่เรามักกล่าวว่า ความรู้ความสามารถเขาไม่เหมาะกับตำแหน่งเลย นั่นคือ สถานภาพส่วนตนของเขากับตำแหน่งไม่สอดคล้องประสานกัน ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งที่ไม่ยอมรับฐานะทางสังคมของผู้คนขึ้นมาได้ ดังนั้น ในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จึงต้องมีเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น อายุ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ การศึกษา มาเป็นเครื่องวัด แต่อย่างไรก็ตาม ก็อาจมีข้อยกเว้นได้ ถ้าหากคนคนนั้นสามารถพิสูจน์ออกมาในทางบทบาทที่นอกเหนือจากเกณฑ์ปกติที่ทั้งกันไว้ แต่โดยทั่วไปแล้วทางองค์การต่างๆ ก็จะนำเอาเกณฑ์ทางสถานภาพส่วนตนมาพิจารณาก่อน

จากหลักการดังกล่าว มีผู้สร้างทฤษฎีที่เรียกว่า รูปแบบกระบวนการผสมผสานในองค์การ คือ เบคเก และ อาจิริส โดยเขียนรูปแบบไว้ดังนี้



ทฤษฎีนี้ได้ใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เช่น องค์กรโทรศัพท์ ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม โรงพยาบาล โรงเรียน ธนาคาร เพื่อวิเคราะห์กระบวนการที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรว่า ปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นเพราะอะไร เช่น ทำไมงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำไมคนถึงลาออก ทำไมถึงเกิดข้อขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาท ทำไมคนถึงไม่ยอมรับบุคคลในตำแหน่งต่างๆ จะทำอย่างไรให้คนที่ความแตกต่างกันในส่วนบุคคลทั้งสถานภาพส่วนตัวและความประพฤติ จึงจะเข้ามาทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ต่างๆ กันขององค์กร จะทำงานให้ประสานสัมพันธ์และเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรได้

จากแนวทฤษฎีดังกล่าว แยกพิจารณาได้ดังนี้

๑. กระบวนการทางสังคมขององค์กร

องค์กรจะมีการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ มีกฎเกณฑ์มาตรฐานและระเบียบต่างๆ ให้คนที่เข้าสู่ตำแหน่งปฏิบัติ มีจุดหมายและเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๒. กระบวนการส่วนบุคคล บุคคลที่มาปฏิบัติในองค์กรมีสถานภาพส่วนตัว ความประพฤติและความต้องการส่วนบุคคลแตกต่างกัน ต้องมาทำงานร่วมกันในองค์กรเดียวกัน

๓. กระบวนการผสมผสาน คือ กระบวนการส่วนบุคคล ผสมผสานกับกระบวนการทาง

สังคมในองค์กร เข้ากันและสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าเข้ากันหรือสอดคล้องกันได้ก็ไม่เกิดปัญหา ถ้าผสมผสานกันไม่ได้ ก็จะเกิดปัญหาข้อขัดแย้งขึ้นมาในองค์กรได้ ถ้าผสมผสานกันได้หน่วยงานก็จะบรรลุเป้าหมาย บุคคลก็จะมีความสุขและเกิดความพึงพอใจ ถ้าผสมผสานกันไม่ได้ ก็จะเกิดข้อขัดแย้งไม่พึงพอใจทำให้เป้าหมายไม่บรรลุได้

การที่คนมาทำงานร่วมกันแล้วมุ่งทำให้สำเร็จวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานก็จะเกิดกระบวนการทางสังคม การที่คนทำงานเพื่อสนองความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ก็เกิดกระบวนการส่วนบุคคล ซึ่งถ้ากระบวนการทั้งสองไม่ผสมผสานกันก็จะเกิดความเสียหายขึ้น ถ้ามุ่งองค์กรมากเกินไปคนอาจต้องเสียสละความสุขส่วนบุคคล ครบครัน ซึ่งนานเข้าก็อาจจะล้า และเลิกอุดมการณ์ไป หรือถ้าคนเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วมุ่งประโยชน์ส่วนตัวกันทุกคนในไม่ช้าองค์กรก็จะพินาศ หรือล้มละลายลง ดังนั้นกระบวนการผสมผสานจึงจำเป็นต้องพยายามให้เกิดการผสมผสานให้เกิดทั้งความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเกิดประโยชน์ส่วนบุคคลให้มีความสุขและพึงพอใจด้วย

นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังจะใช้วิเคราะห์เพื่อสร้างเกณฑ์คัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งงานใน

องค์กร มีการกำหนดอาวสุ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด ทักษะคติของคนที่ควรดำรงตำแหน่ง เพื่อให้คนเกิดฐานะทางสังคมให้เป็นที่ยอมรับ และวิเคราะห์พฤติกรรม ความประพฤติของคนให้เหมาะกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดบทบาทเป็นที่ยอมรับในสังคม เช่น ไม่เอาคนขี้เหล้าเมายามารับหน้าที่ของอธิบดีกรมการศาสนา ไม่เอาคนขาดประสบการณ์ทางด้านการสอนมารับหน้าที่ศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

ตามหลักการที่กล่าวมานี้ ผู้บริหารจะนำมาใช้วิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์คนในหน่วยงาน วิเคราะห์หน้าที่และตำแหน่งต่างๆ เลือกคนให้ถูกกับตำแหน่ง ถ้ามีข้อบกพร่องอาจให้การอบรมศึกษาเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงความประพฤติของคนในหน่วยงานและตนเอง เพื่อให้กระบวนการส่วนบุคคลเข้ากันได้กับกระบวนการทางสังคมขององค์กร โดยแยกพิจารณาเป็นส่วนๆ ไป เพื่อหาทางผสมผสานระหว่าง เอกัตบุคคล กับองค์กรให้เข้ากันได้ เพื่อให้ระบบสังคมขององค์กรเป็นระบบที่พึงปรารถนาทั้งของผู้บริหารเอง และของส่วนรวม ซึ่งจะเป็นผลให้องค์กรและหน่วยงานเจริญก้าวหน้าต่อไป