

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาจากตำรา เอกสารและงานวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร โรงเรียน
2. การบริหารและขอบข่ายของการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน
3. ความสำคัญของการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน
4. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน
 - 4.1 บทบาทในฐานะผู้บริหาร
 - 4.2 บทบาทในฐานะผู้นำในการสอน หรือด้านวิชาการ
 - 4.3 บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
 - 4.4 บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
 - 4.5 บทบาทในฐานะเป็นผู้นำประเมินผล
 - 4.6 บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน

ความหมายของการบริหาร

การบริหาร มีผู้ให้นิยามไว้อย่างหลากหลาย เช่น

ซารี มณีสรี (2526, หน้า 1) และ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528, หน้า 3) ให้ความหมาย

คล้ายกันว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การบริหารดำเนินงานที่ปฏิบัติกับบุคคลโดยอาศัยบุคคลทั้งรายบุคคล และกลุ่มคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2524, หน้า 35) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคล มีกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนด

ไซมอน (Simon, 1976, p. 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

มนตรี บุญธรรม (2544, หน้า 16) สรุปความหมายของการบริหารว่า

1. มีกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง
2. เป็นศิลปะในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้รับการปฏิบัติจนสำเร็จ
3. เป็นงานที่ปฏิบัติกับบุคคลโดยอาศัยบุคคลทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม
4. เป็นการประสานประโยชน์ในหน่วยงานกับผลประโยชน์ของสถาบันเข้าด้วยกัน

เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

5. เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น และหรือ โดยผู้อื่น

6. เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ ศาสตร์และศิลป์ ตลอดจนทักษะการบริหารงานต่าง ๆ มาดำเนินงาน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาศัยบุคคลอื่น ๆ ร่วมทำงาน โดยใช้กระบวนการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

มนตรี บุญธรรม (2544, หน้า 13) ได้ให้ความหมาย ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานในด้านการศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้แล้วแต่สภาพของโรงเรียน หรือสถานนั้น ๆ ผู้บริหารจะมีหน้าที่ดูแล และร่วมวางแผนนโยบายต่าง ๆ ทุกด้าน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าประสงค์

วิจิตร วรุตบางกูร, สุพิชญา ธีระกุล และกาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ (2523, หน้า 74) ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคณะครู และบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2529, หน้า 98) ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการวางแผนนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา มาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย

สมบุญ วรรณากพ (2521, หน้า 244) ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียน อันเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน และการให้บริการการศึกษาแก่สังคม เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้อำนาจในการเป็นผู้นำ เป็นผู้วางแผนนโยบายของรัฐ และจัดการ อำนวยการให้งาน บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 171) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารโรงเรียนว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง อาคารเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอนจะดีเพียงใดก็ตาม จะไร้ความหมาย ถ้าหากคนใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถพอ ไม่มีความตั้งใจ หรือพอใจที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมความว่า ความเจริญทางการศึกษาขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุด คือผู้บริหาร

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 315) กล่าวว่า การบริหารงานจะดำเนินไปได้ด้วยดี มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บริหาร ความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่ง ของผู้บริหาร คือ ความสามารถในการบูรณาการ หรือผสมผสานสิ่งต่าง ๆ ให้เข้ากันหรือประสานกัน ได้ด้วยดี ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ได้แล้วย่อมก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วย

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่ดำเนินงานต่าง ๆ ในหน่วยงานให้เกิดผลสำเร็จได้ด้วยดี นั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์เข้าช่วยในการบริหารงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนของบุคลากรในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารให้บุคลากรในโรงเรียนได้นำเอาความรู้ ความสามารถ มาใช้ด้านการเรียนการสอนกับนักเรียน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529, หน้า 2) ได้ให้ความหมาย ความสามารถในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ประสิทธิภาพในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ต่อการเรียนการสอน นั่นคือ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง คือ มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรม และมีคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536, หน้า 7-8) ได้ระดมความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใหญ่ และครูปฏิบัติการ สรุป และกำหนดถึงความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ 19 ข้อ ดังนี้

1. ความสามารถกำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้บุคคลได้อย่างเหมาะสม
2. สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล วิเคราะห์และประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรได้
3. สามารถพิจารณาความดีความชอบของบุคคลอย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นธรรม
4. สามารถกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
5. สามารถจัดการ จัดหา และดูแลเกี่ยวกับสื่อการเรียน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนสามารถแนะนำและถ่ายทอดได้
6. สามารถกำกับ ดูแลการเรียนการสอน การวัดผลทางการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตร
7. สามารถรวบรวมข้อมูล และสถิติต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อประกอบการพิจารณาคัดสนใจในการปรับปรุงการเรียนการสอน
8. สามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
9. สามารถนำความรู้ด้านปรัชญาการศึกษา และจิตวิทยาสังคมมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม
10. สามารถปฏิบัติงาน และควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายและแบบแผนของทางราชการ
11. สามารถปฏิบัติและควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง การบัญชี และพัสดุ ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
12. สามารถควบคุมการก่อสร้าง ควบคุม ดูแล รักษา ซ่อมแซม และการใช้อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
13. สามารถติดต่อประสานงาน และปฏิบัติงานร่วมกับบุคคล และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียน และชุมชน
14. สามารถเป็นทั้งผู้นำ และผู้ตามที่ดี ในทุกรูปแบบและสถานการณ์

15. สามารถครองตน ครองคน และครองงาน

16. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีหลักเกณฑ์ และปรับปรุง การปฏิบัติงานและประเมินโครงการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

17. สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และ ประเมินโครงการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

18. สามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนและชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

19. สามารถแนะนำและป้องกันการกระทำผิดวินัยของบุคลากร

จากแนวคิดดังกล่าว พอจะกล่าวได้ว่า ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จะต้องประกอบด้วย ความสามารถในการประพฤติดุติปฏิบัติตน บริหารคน บริหารงาน การพัฒนา ตนเอง และพัฒนางาน หรือจะต้องมีศิลปะในการใช้ศาสตร์

การบริหารและขอบข่ายของการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน

ประยูรย์ ศรีชัย (2544, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าของชาติ จะเจริญมั่นคงได้นั้น อยู่ที่การสร้างควมมั่นคงทางการศึกษาของชาตินั้น ๆ และการประถมศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญ ในการที่จะสร้างควมมั่นคงให้เกิดขึ้นในชาติได้ เพราะประชาชนส่วนใหญ่จะสิ้นสุดการศึกษา ในระบบโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นประถมศึกษา นี้ แคมป์เบลล์ (Campbell, 1978, pp. 116-149) ได้สรุปภาระกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องศึกษาลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลของโรงเรียนต่อชุมชน บทบาทของโรงเรียนต่อ ชุมชน และบทบาทขององค์กรต่าง ๆ ในชุมชน

2. งานวิชาการในกิจกรรมขององค์กรต่าง ๆ ในชุมชน เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย เฉพาะของสถานศึกษา การกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลง หลักสูตร การจัดและเลือกใช้สื่อประกอบหลักสูตร และการประเมินผลการเรียนการสอน

3. งานกิจการนักเรียน เป็นการจัดการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านกิจการนักเรียน การจัด องค์กรของนักเรียน ระเบียบและทะเบียนต่าง ๆ งานบริการนักเรียน การควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล การดูแลรับผิดชอบนโยบายด้านบุคคล การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่เกี่ยวกับการวางแผนงานด้านอาคารสถานที่ การพัฒนา และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การพัฒนา และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน

6. การบริหารงานการเงินและบุคลากร เป็นงานที่สำคัญยิ่ง จะช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ตั้งแต่การกำหนดงบประมาณ การใช้จ่าย งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุครุภัณฑ์

กอร์ตัน (Gorton, 1983, p. 71) ได้สรุปภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ประการที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. ภารกิจด้านการบริหารบุคคล
2. ภารกิจด้านกิจการนักเรียน
3. ภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. ภารกิจด้านพัฒนาหลักสูตรและการสอน
5. ภารกิจด้านการเงินและพัสดุ
6. ภารกิจด้านอาคารสถานที่
7. ภารกิจด้านอื่น ๆ เช่น การประชุมสัมมนา การมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน

เป็นต้น

พิสมัย ถิระแก้ว (2536, หน้า 146-158) กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานในโรงเรียน ประถมศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ ธนอง เครือมาก (2536, หน้า 168) ว่า ผู้บริหารโรงเรียนนั้น จะต้องรับผิดชอบในการจัดการทุกอย่างของโรงเรียน และภาระที่จะทราบ ว่า ขอบข่ายของการบริหาร และการจัดการโรงเรียนประถมศึกษาว่ามีอะไรบ้างนั้น จะสามารถพิจารณาได้จากบทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งจัดแบ่งงานต่าง ๆ ได้ 6 งาน ดังนี้

1. บริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจ และตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบ รู้จักปรับปรุงตนเองให้รู้และเข้าใจงานวิชาการ สามารถเป็นผู้นำของครูในทางวิชาการได้
2. การบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บริหารงานบุคลากร ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง การบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเท่าที่มีอยู่ให้เป็นกำลังในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน
3. การบริหารงานกิจการนักเรียน ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน และกิจกรรมนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน วัตถุประสงค์ของการบริหารกิจการนักเรียน ก็เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น

4. การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ ซึ่งเป็นงานประสานและสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยความราบรื่น

5. การบริหารอาคารสถานที่ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่ การบำรุงรักษา ควบคุมดูแล แลประเมินการใช้อาคารสถานที่

6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหาร โรงเรียนจัดให้บริการชุมชนด้านต่าง ๆ การรับความช่วยเหลือจากชุมชน งานเกี่ยวกับกรรมการศึกษา การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ การจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับ โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา มีภารกิจที่ต้องดำเนินการอย่างเดียวกัน ทั้งหมด 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งในการบริหารงานทั้ง 6 งานดังกล่าว ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถของตนเองในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา

ความสำคัญของการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2526, หน้า 158) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษา ในโรงเรียนประถมว่า มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ดังเหตุผลดังนี้

1. เพื่อให้งานหรือภารกิจต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระบบระเบียบไม่ก้ำก๋ายกัน สามารถเรียงลำดับความสำคัญและความรีบด่วนของงานได้

2. เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากการดำเนินการประถมศึกษานั้นต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ ผู้รับผิดชอบจึงต้องหาทางใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์หรือเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยความสำคัญเร่งด่วนและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นเครื่องตัดสินใจ

3. เพื่อเป็นการกระจายงานให้บุคคลในหน่วยงาน การจัดการหรือการบริหารงาน จะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหาร ได้แจกจ่าย หรือกระจายงานความรับผิดชอบให้บุคคลต่าง ๆ ตามความสามารถของแต่ละบุคคลได้

4. เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีทิศทางหรือเป้าหมายที่แน่ชัด ทั้งนี้ เพราะในการจัดการนั้นจะต้องกำหนดจุดประสงค์ให้แน่ชัด จุดประสงค์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียนว่าจะไปในทิศทางใด

จะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนมีความสำคัญมาก เพราะ ต้องมีการวางแผน และการจัดการอย่างมีระบบ ถ้าไม่มีการวางแผน และการจัดการที่ดี อาจส่งผลให้การดำเนินงานประสบปัญหา และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารในปัจจุบันนับว่ามีความสำคัญ และ สลับซับซ้อนมาก เนื่องจากมีภารกิจหน้าที่ หลาย ๆ อย่างที่ต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจะเป็นต้องแสดง ความสามารถในการเป็นผู้นำบทบาทต่าง ๆ ซึ่ง คเนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 17-18 อ้างถึงใน ผกา แสงสุวรรณ, ม.ป.ป., หน้า 4-6) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหาร ซึ่งหมายรวมถึง การบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ
3. บทบาทเป็นนักวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล
16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์
17. บทบาทเป็นประธานในพิธี

ส่วน (Gorton, 1983, p. 71) ได้แบ่งบทบาทที่สำคัญไว้ 6 บทบาท คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอน หรือด้านวิชาการ

3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะผู้นำประเมินผล
6. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

บทบาทในฐานะผู้บริหาร เป็นบทบาทและหน้าที่แรกของผู้บริหาร การเป็นผู้บริหารที่ดีได้จะต้องมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารควบคู่กันไป

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 2-3) กล่าวว่า การวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมเป็นหน้าที่การบริหารที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการ ผู้บริหารขององค์การทุกประเภท หรือทุกระดับของการบริหารปฏิบัติหน้าที่การบริหารอย่างเดียวกัน ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร พวกเขาทุกคนต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่การบริหารอย่างน้อยที่สุดมีอยู่ 3 อย่างคือ เทคนิค มนุษย์ และความคิด

1. ทักษะทางด้านเทคนิค ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิคและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทักษะดังกล่าวนี้ได้มาจากการประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและใช้คน โดยมีความเข้าใจเรื่องการจูงใจและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางด้านความคิด ความสามารถในการเข้าใจถึงความซับซ้อนขององค์การ โดยส่วนรวมและส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่ระหว่างกันอย่างไร ทักษะดังกล่าวนี้มีประโยชน์ในการตัดสินใจที่ผู้บริหารต้องเข้าใจลักษณะของปัญหาก่อนการตัดสินใจ

จึงพอสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ ต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารงาน มีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน มีการสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร มีความเข้าใจลักษณะของปัญหาก่อนการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาดัง ๆ

บทบาทในฐานะผู้นำในด้านการสอน หรือด้านวิชาการ

องค์กร อินทรมพรรย (2526, หน้า 161-162) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน โรงเรียนจะประสบผลสำเร็จในการบริหารหรือไม่ขึ้น อยู่ทั้งงานวิชาการ เพราะต้องสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพมีความรู้ มีจริยธรรม คุณธรรม และคุณสมบัติที่ต้องการ งานวิชาการเป็นงานที่สร้างความมั่นคงในอาชีพ และความสำนึกในชีวิตรของประชาชน และความมั่นคงของประเทศชาติด้วย และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การบริหารงานวิชาการ นอกจากจะหมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่ถือว่าจำเป็นในการดำรงชีวิตในสังคมแล้ว งานวิชาการยังหมายถึงการอบรม

ศีลธรรมจรรยาและความประพฤติของนักเรียน เพื่อให้เป็นคนดี

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 324) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหาร กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา หรือโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ มีการทำงานร่วมกันกับครู ให้คำแนะนำและประสานงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528, หน้า 151) ได้เน้นว่า การบริหารงานวิชาการนั้น หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดเพื่อจะส่งเสริมพัฒนาหรือปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับครู หรือนักเรียน น่าจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนนั่นเอง

สตูปส์ และจอห์นสัน (Stoops & Johnson, 1967, p. 176) เสนอว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจหลักของโรงเรียน และถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญ

จึงกล่าวได้ว่า บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการสอน หรือด้านวิชาการ นับว่า มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารมาก ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และรอบรู้ทางด้านงานวิชาการ เพราะจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา คือความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถ้านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนนั้น มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการได้เป็นอย่างดี

บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย

ภิญโญ สาร (2523, หน้า 402) ได้ให้ความหมายว่า วินัย หมายถึง ระเบียนข้อบังคับต่าง ๆ ที่สถานศึกษากำหนดขึ้นเพื่อให้ นักเรียน นักศึกษาปฏิบัติตาม และอธิบายเพิ่มเติมว่า ระเบียนบางประการได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่บางประการไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หากแต่เป็นความคาดหวังของครูที่จะให้นักเรียน นักศึกษาวางตัว หรือประพฤติทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา ถ้านักศึกษาประพฤติผิดไปจากระเบียบ และความคาดหวังของครูถือว่าทำผิดวินัยและครูอาจใช้วิธีลงโทษต่าง ๆ กันตามความเหมาะสมและความผิดนั้น ๆ

เสถียร เหลืองอร่าม (2524, หน้า 274) ได้ให้ทัศนะว่าวินัยเป็นไปเพื่อควบคุมในสังคม เป็นคำสั่งสอนของสังคมให้ หรือไม่ทำบางสิ่งบางอย่าง ได้แก่ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ข้อบังคับ ระเบียน แบบแผน ธรรมเนียม คำสั่ง ประกาศ เป็นต้น

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2526, หน้า 24) กล่าวว่า ระเบียนวินัยนักเรียน นักศึกษา หมายถึง ข้อบังคับ ความประพฤติที่กระทรวงศึกษาธิการ หรือครูอาจารย์ และนักเรียนวางไว้ เพื่อดำเนินการแก่นักเรียน นักศึกษาที่กระทำความผิดอย่างหนึ่งหรือดเว้นการกระทำความผิดอย่างหนึ่ง ถ้าฝ่าฝืนระเบียบที่กำหนดก็จะได้รับโทษตามที่กำหนด

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 248) กล่าวว่า วินัย ในสถานศึกษา หมายถึง การรู้จักปกครองตนเอง การกระทำตามข้อบังคับต่าง ๆ ควรเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของนักเรียน ที่ได้มองเห็นคุณค่าของการปฏิบัติตามกฎตามข้อบังคับของสถานศึกษาว่าเป็นสิ่งที่ดำรงไว้ซึ่งความสงบเรียบร้อยความสุข และความเสมอภาคแก่สมาชิกทุกคน

จากข้อคิดเห็นดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ระเบียบวินัยในองค์กรนับว่ามีความสำคัญ เพราะระเบียบวินัยจะเป็นสิ่งที่กำหนดกฎ กติกา มารยาทการอยู่ร่วมกันของบุคคลในหน่วยงาน หากองค์กรใดขาดระเบียบวินัย องค์กรนั้นจะไม่สามารถดำเนินงานอยู่ได้ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่แสดงบทบาทในการควบคุมดูแลพฤติกรรมนักเรียน และการปฏิบัติงานของบุคคล ในโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ขององค์กรนั้น ๆ การดำเนินกรทางวินัย จึงเป็นบทลงโทษที่ใช้ในการบริหารงานบุคลากรในฐานะที่เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย เมื่อนักเรียน หรือบุคลากรกระทำผิดมีบทบัญญัติในการลงโทษ หากนักเรียน หรือบุคลากรกระทำผิดก็พิจารณาให้ความดีความชอบเป็นต้น

บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ โรงเรียนเอกชนเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชน บางโรงเรียนก่อตั้งมาเป็นเวลานาน สร้างความศรัทธา และความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองที่อยู่ในชุมชนนั้นมาหลายชั่วอายุคน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน การละเลยไม่เห็นความสำคัญของชุมชน เป็นการมองข้ามทรัพยากรที่สำคัญที่จะอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของโรงเรียนไปโดยเปล่าประโยชน์ และบางครั้งอาจจะก่อให้เกิดปัญหา และอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จึงเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527, หน้า 215) กล่าวถึงความหมายของการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่า หมายถึง การดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้าใจ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

สุพิชญา ชีระกุล (2521, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การบริหารการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน การร่วมกันกำหนดความมุ่งหมาย และนโยบายตลอดจนการร่วมมือกันพัฒนาการศึกษาเพื่อชุมชน

วิชากร บัวหอม (2531, หน้า 271) ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้การประชาสัมพันธ์ และการจัดบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 237) ได้กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนว่า การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์ชุมชน นับเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารยุคปัจจุบัน เพราะโรงเรียนต้องอาศัยทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยกันในการพัฒนาไม่ว่าจะในด้านอาคารสถานที่ หรือการเรียนการสอน จากการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มุ่งให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิชาการ สถานประกอบการอาชีพอิสระของชุมชน ช่วยในการจัดการสอนกลุ่มวิชาชีพ ถ้าโรงเรียนและชุมชนขาดความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีต่อกันแล้วประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนคงสำเร็จได้ยากยิ่ง

นิพนธ์ กีนาวงศ์ (2524, หน้า 80) กล่าวถึง ขอบข่ายงานการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนได้ว่า

1. ออกข่าวสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน
2. การจัดนิทรรศการในโรงเรียนที่ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วม
3. จัดโครงการเยี่ยมเยียนนักเรียนตามบ้าน
4. ส่งเสริมการจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง
5. เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมประเพณีท้องถิ่น

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 427) ให้ทัศนะว่า ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารควรจัดครู หรือคณะครูกลุ่มหนึ่งรับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนโดยเฉพาะ และมอบให้ครูหรือคณะครูกลุ่มนี้ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ทุกชนิด ได้แก่ การเขียนบทความเกี่ยวกับโรงเรียนส่งไปยังสื่อมวลชน การจัดบรรยายพิเศษต่าง ๆ ให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชน ในโอกาสต่าง ๆ การติดต่อเยี่ยมเยียนคนสำคัญต่าง ๆ ที่มีอยู่ หรือที่มาเยี่ยมท้องถิ่น ตลอดจนไปเยี่ยมเยียนครู หรือนักเรียนยามเจ็บป่วย และการจัดทำวารสารข่าวประจำโรงเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก และเห็นความสำคัญ เพราะเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างโรงเรียน เอกชนกับชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตลอดจนการร่วมมือในการช่วยเหลือสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อร่วมกันพัฒนาโรงเรียนต่อไป

บทบาทในฐานะเป็นผู้นำประเมินผล ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถประเมินผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ แคมป์เบลล์ (Campbell, 1978, pp. 6-7) ได้ชี้ให้เห็นว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือการส่งเสริมการเรียนการสอน โดยสรุปว่า ภารกิจหลักคือ

1. ควรจะมองเห็นการณั้ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา

2. ควรจะกระตุ้นและชี้นำในการพัฒนาโครงการและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3. ควรจะกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ

4. ควรจะจัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนโครงการและโปรแกรมของสถานศึกษา

5. ควรจะเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ

6. ควรจะประเมินผลประสิทธิภาพ และประเมินผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528, หน้า 4) ได้กล่าวว่า

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ซึ่งรับนโยบายมาจากหน่วยงานรับผิดชอบทางการศึกษาระดับสูงขึ้นไป การปฏิบัติงานบุคลากรบางอย่าง เช่น การบรรจุ การแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับอำเภอ และจังหวัดแล้ว ดังนั้นงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาจึงเน้นหลักเฉพาะภารกิจต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการของบุคลากร

2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

3. การควบคุมกำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร

4. การพัฒนาและบำรุงรักษามูลค่า

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ประเมินผล เป็นอีกหัวข้อหนึ่งที่มีความจำเป็น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินผลในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอน การประเมินผลในด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น การประเมินเปรียบได้กับดาบสองคม ด้านหนึ่งผลที่ได้จากการประเมินถ้าดีจะเป็นแรงจูงใจในแง่บวก แต่ประเมินในแง่ลบ ก็ขึ้นอยู่กับเทคนิคของผู้บริหารแต่ละคนว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป เพราะผลของการประเมินอาจส่งผลต่อบุคลากรเหล่านั้นขาดขวัญกำลังใจ ไม่พึงพอใจ เป็นผลให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารต่อไป

บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือความขัดแย้งในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรด้วยกัน หรือบุคลากรกับผู้บริหาร ได้มีผู้ให้ความหมายของ ความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายคำว่า “ขัดแย้ง” นั้น หมายถึงการที่แต่ละฝ่าย นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานกันเอาไว้อีกด้วย

روبินส์ (Robbins, 1989, p. 411) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือกระบวนการของความพยายามของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่ง ที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือได้รับประโยชน์ตามต้องการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 12) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ความเป็นฝ่ายตรงกันข้าม หรือความเป็นปรปักษ์ต่อกัน ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล

สุพัตรา สุภาพ (2533, หน้า 142) ความขัดแย้งหมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่ม 2 กลุ่มขึ้นไป มีความเห็นไม่ลงรอยกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านเป้าหมายความคิดเห็น ปรัชญาแข่งขันในทรัพยากร

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 124) ความขัดแย้งเป็นชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม ส่งงูใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือเกี่ยวข้องกันไม่ลงรอยกัน เป็นปรปักษ์ต่อกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจ เลือกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่เลือกนั้นอาจเต็มใจ หรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์การกระทำของทั้งสองฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา และการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจและแนวคิด วิธีการ เป้าหมาย มาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้

จากนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกก็ตาม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของฝ่ายนั้น ๆ หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดแย้งกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือทำลายกัน

นอกจากนี้ได้อ่านนักวิชาการที่ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

ลิเคอร์ท และลิเคอร์ท (Likert & Likert, 1976, p. 4) ได้ให้แนวคิดว่าความขัดแย้งซึ่งเพิ่มขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน ดังนั้นความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์จึงเพิ่มความจำเป็นยิ่งขึ้นทุกปี ๆ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 239-242) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีความสลับซับซ้อนมากการตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะที่ดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพ 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งควรถูกขจัดหรือแก้ไข
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และดังนั้นจึงควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นแต่ภายในขอบเขตที่จำกัด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 43-44) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ได้พัฒนาจากอดีตถึงปัจจุบัน จัดแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแนวคิดดั้งเดิมและกลุ่มแนวคิดปัจจุบัน เช่นเดียวกัน ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักการศึกษาที่ยอมรับว่าเป็นแบบฉบับได้มีดังนี้

1. คาร์ล มาร์กซ (Karl Marx) เชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมือง มาร์กซ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสภาพปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์
2. แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เชื่อว่าความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นมาจากการขัดกัน ในผลประโยชน์เนื่องมาจากการมีทรัพยากรจำกัด ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้
3. ซิมเมิล (Simmel) ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง ความขัดแย้งแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของคู่ขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้งทำให้เกิดความกลมเกลียว และความกลมเกลียวก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน
4. มอสคา (Mosca) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งจำเป็นต่อการสร้างความก้าวหน้า และความเป็นระเบียบของสังคม ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ
5. โคเซอร์ (Coser) ได้ขยายแนวคิดของซิมเมิลให้กว้างขวางออกไป โดยชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยก

6. แคพโลว์ (Caplow) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า แคพโลว์ได้เสนอแนะรูปแบบการรวมตัวกันของไทรภาคี

อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 124) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพเป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกัน ต่างก็แสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นหรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

จากแนวคิดต่าง ๆ พอสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งได้ชัดเจน 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเดิม ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และเป็นผลร้ายทั้งในส่วนบุคคลและองค์การ เป็นสัญญาณของความผิดพลาดบางอย่างขององค์การ หรือเป็นความล้มเหลวของการบริหาร คนส่วนมากจึงหลีกเลี่ยง และกลัวการมีความขัดแย้ง ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องเก็บกดหลีกเลี่ยง หรือกำจัดให้หมดไป ใครก่อปัญหาความขัดแย้งคือตัวแสบขององค์การ
2. แนวคิดใหม่ ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่มีในสังคม และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งจึงมิใช่สิ่งแปลกประหลาดหรือสิ่งที่น่ารังเกียจแต่เป็นสิ่งที่ควรศึกษาให้เข้าใจจนสามารถใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะในสังคมประชาธิปไตย ต้องอาศัยความขัดแย้งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยง เพราะจากการขัดแย้งนั้นจะเกิดมติอันถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อประชาชน และบ้านเมืองอย่างแท้จริง ซึ่งตรงกับแนวคิดที่ว่า ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมีเพื่อการกระตุ้นให้องค์การไม่เฉื่อยชา และมีการเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น แต่ความขัดแย้งนั้นจะต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่สูงหรือต่ำเกินไป

ความขัดแย้งมีในทุกองค์การหรือหน่วยงาน ถ้ามีในระดับที่พอเหมาะ (ความสามัคคี คือความแย้งที่พอเหมาะ) จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลในองค์การได้ใช้ความคิด ความอ่านในการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์งาน ตรงกับคำกล่าวที่ “No Progress Without Conflict” (ไม่เจริญถ้าปราศจากความขัดแย้ง) แต่ถ้ามีความขัดแย้งที่มากถึงระดับที่เป็นปัญหาก็จะทำให้บุคคลในองค์การแตกความสามัคคีทำให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด

โดยสรุปแล้ว การบริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในฐานะทั้ง 6 บทบาท ดังกล่าว งานจะดำเนินไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ นั้น ต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ มีเทคนิค กระบวนการในการจัดการบริหารงานอย่างมีระบบ และเป็นไปตามกรอบ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ถูกต้องด้วย

ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานกับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีรายละเอียด ดังนี้

1. เพศ หมายถึง ลักษณะที่แสดงความเป็นชาย หรือหญิง ของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน ในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี เนื่องจากเพศ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อทัศนคติของครูที่มีต่อความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ดังที่ อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า เพศ ของครูโรงเรียนเอกชนมีผลต่อทัศนคติที่มีต่อความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

2. วุฒิการศึกษา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ดังที่ งานวิจัยของ ภิญโญ ศัพท์อนันต์ (2536, หน้า 116-117) เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามความต้องการของครู อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา ที่มี เพศ คุณวุฒิ วัยวุฒิ และระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่าการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ และคุณวุฒิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาของครูโรงเรียนเอกชนมีผลต่อทัศนคติที่มีต่อความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

3. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ดังที่ สุดประเสริฐ ลืออุไร (2549, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข้เกรา เขต 1 พบว่า ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข้เกรา เขต 1 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน จะมีความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน

มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน และเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจ จึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

สาขันธ์ นามิไชย (2543, หน้า 117-118) ได้ทำการวิจัย เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

วินิต นาควิเชียร (2535, หน้า 79-80) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครู อาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครู อาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านงานเฉพาะอย่าง และด้านกรอบแนวคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

บุญสืบ หาสาสนศรี (2535) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง 3 ด้าน คือ การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคลากร และปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง 3 ด้าน คือ การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานวิชาการ เฉลี่ยการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในเกณฑ์สูง ความคิดเห็นระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จินตนา ดิษฐแย้ม (2533) ได้ทำการสังเคราะห์การจัดการโรงเรียนจากงานวิจัย พบว่างานบริหารโรงเรียนมีงานหลักอยู่ 6 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานธุรการ 3) งานบุคลากร 4) งานอาคารสถานที่และพัสดุ 5) งานกิจกรรมและบริการ 6) งานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องจัดการงานทั้ง 6 ลักษณะ เพื่อควบคุมคุณภาพของโรงเรียนได้ต้องเน้นที่งานวิชาการเป็นหลัก

และให้อีก 5 งาน เป็นเครื่องสนับสนุนงานวิชาการ นอกจากนี้ต้องสามารถเป็นผู้นำ ทั้งด้านงาน วิชาการ และงานด้านสังคม เพื่อจัดการบริหารงานทั้ง 6 งานให้ลุล่วงตามเป้าประสงค์ แต่จากการ สังเคราะห์งานวิจัยได้ค้นพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านงานวิชาการน้อยกว่างานบริการด้าน อื่น ๆ

รศริน ปิตินันท์ (2535) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ งานวิชาการ งานธุรการ การบริหารทั่วไป งานปกครองนักเรียน และงานบริการสำหรับโรงเรียนกับชุมชนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

กรมสามัญศึกษา (2537) ศึกษารูปแบบการบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ 6 จำนวน 15 โรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านปกครอง ด้านธุรการ และด้านบริการสูงกว่าด้านอื่น

รวิชัย หมั่นศรีชัย (2538) การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับความนิยมมาก สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และครูอาจารย์ จำนวน 60 คน พบว่า สิ่งที่โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับความนิยมดำเนินการมาก ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหารงาน การจัดทำแผนและ โครงการ การพัฒนานักตากร ตามลำดับ ส่วนสิ่งที่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับความนิยมมาก ควรจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การกำหนดแผนงาน และสารสนเทศ การบำรุงขวัญ ความร่วมมือในงานปกครองต่าง ๆ

พิมลพร รอดเรืองศรี (2539) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยศึกษากับผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 377 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหาร และครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน และ อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในแต่ละด้าน และโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยในต่างประเทศ

วิลเลียม และฮาซาแนส (William & Hazanas, 1992) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของบุคคลในองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านความรู้และความสามารถจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด นอกจากนี้ ยังมีขนาดขององค์กรเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้วย เพราะขนาดของ

องค์การที่เพิ่มขึ้นจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์การ แต่จะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ

มินูดีน (Minudin, 1987, p. 2403) ได้ทำการวิจัยบทบาททางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐซาลาฮาร์ มาเลเซีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่หลัก 6 ประการ ได้แก่ 1) ประเมินผลงานโครงการของโรงเรียน 2) กระตุ้นครูอาจารย์ให้หาประสบการณ์เพิ่มเติม 3) ชี้แจงเป้าหมายของโรงเรียนให้ครู อาจารย์ ได้ทราบ 4) ชักนำการดำเนินงานแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เกิดความสำเร็จ 5) สอนนักเรียน และ 6) แก้ไขปัญหา และปกป้องวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน

แมททอกซ์ (Mattox, 1978, p. 12) ได้สำรวจความต้องการในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการสำรวจปรากฏว่า ความต้องการที่จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศ และการประเมินผล และต้องการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร

ดันแคน และเฮดริคสัน (Duncan & Hedrickson, 1983) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในเมืองเบอร์มิวดา โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาของรัฐ ครูในโรงเรียน และศึกษาจากตัวของผู้บริหารโดยตรงในการศึกษาครั้งนี้ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เวลาปฏิบัติงานภารกิจของงานบริหาร โรงเรียนด้านใดบ้าง และเกิดผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ได้พิจารณาเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเพิ่มความรับผิดชอบการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า มีความจำเป็นที่จะต้องจัดโครงการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถการบริหารโรงเรียนให้มากขึ้น โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ทางฝ่ายการศึกษาได้กำหนดโครงการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารโรงเรียน และรวมทั้งผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารโรงเรียนด้วย

แมคเคอร์เทน (McCurtain, 1989) ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และประสิทธิผลของงาน ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียน ในอลาแบมา รัฐแคลิฟอร์เนีย การวิจัยได้ให้ความสำคัญของความสามารถในวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาความสัมพันธ์ของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 8 รายการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถมากเท่าไร ก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากขึ้นเท่านั้น และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงจะต้องมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสามารถทำให้ครูในโรงเรียน ตลอดจนนักเรียน ชุมชน รู้ถึงระดับความสามารถของตนเอง